PRÉFACE DE **STEPHEN COVEY**

Conversations cruciales

Best-seller mondial : 2 millions d'exemplaires vendus

er les **outils** in
pour **s'exprimer** nabile
ment quand les **enjeux**
sont **de taille** et les ém
otions **trop fortes** pour

KERRY PATTERSON, JOSEPH GRENNY, RON McMILLAN, AL SWITZLER

Kerry Patterson, Joseph Grenny,
Ron McMillan et Al Switzler

Conversations cruciales

Des outils pour s’exprimer quand les enjeux sont de taille

Ixelles éditions

Couverture : KN Conception
Traduction : Christophe Billon

Titre original : *Crucial Conversations*
© 2002 Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler

© 2009 Ixelles Publishing SA
Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

ISBN eBook 978-2-87515-425-5
ISBN 978-2-87515-036-3
D/2009/11.948/37
Dépôt légal : 4e trimestre 2009

Ixelles Publishing SA
Avenue Molière, 263
B-1050 Bruxelles
E-mail : contact@ixelles-editions.com
Site Internet : www.ixelles-editions.com

Nous dédions ce livre à Louise, Celia, Bonnie et Linda, dont le soutien est total, l’amour enrichissant et la patience inépuisable.

Et à nos enfants

Christine, Rebecca, Taylor, Scott, Aislinn, Cara, Seth, Samuel, Hyrum, Amber, Megan, Chase, Hayley, Bryn, Amber, Laura, Becca, Rachael, Benjamin, Meridith, Lindsey, Kelley, Todd, merveilleuse source d’apprentissage.

Préface

Voilà un livre capital. C'est exactement ce que je me suis dit lorsque j'ai lu le manuscrit. J'étais tellement d'accord avec l'importance, la puissance et le caractère opportun du message qu'il véhiculait que j'ai suggéré à ses auteurs de l'appeler *Breakthrough Conversations* (Conversations capitales). Cependant, la lecture approfondie du manuscrit, l'écoute des enregistrements et la découverte de la connaissance qu'avaient les auteurs sur le sujet grâce à des années d'expérience m'ont permis de saisir pourquoi cet ouvrage portait le titre de *Crucial Conversations*.

Au cours des travaux et projets que j'ai réalisés au sein d'organisations et d'entreprises (notamment avec des familles) et grâce à ma propre expérience, je me suis aperçu de l'existence de moments décisifs dans nos vies et carrières qui changent tout. Nombre de ces instants fondamentaux sont liés à des conversations « cruciales » ou « capitales » tenues dans des situations à la charge émotionnelle intense avec des personnes importantes. C'est là que les décisions prises nous font emprunter un chemin parmi plusieurs, qui mènent chacun à une destination totalement différente.

L'affirmation du grand historien Arnold Toynbee est particulièrement pertinente. Elle résume à elle seule, et en quatre mots, toute l'histoire, non seulement celle de la société, mais également celle des institutions et des peuples : *Nothing fails like success* (Quoi de plus sensible à l'échec que le succès). Autrement dit, quand la réponse apportée à un défi est égale à ce dernier, vous connaissez le succès. Mais, quand le défi présente un niveau plus élevé, l'ancienne réponse, autrefois efficace, ne fonctionne plus et conduit à l'échec. Ainsi, qu'y a-t-il de plus sensible à l'échec que le succès ?

Qu'il s'agisse de la vie, de la famille ou des organisations, la nature des défis a considérablement changé. Le monde évolue à une vitesse vertigineuse et affiche une dépendance de plus en plus marquée vis-à-vis de technologies merveilleuses mais dangereuses. Cette mutation s'accompagne

d’une augmentation exponentielle du stress et des pressions que nous vivons tous. Cette atmosphère chargée rend d’autant plus impératif l’entretien de nos relations et le développement d’outils, de techniques et de capacités à trouver des solutions *novatrices* et mieux adaptées à nos problèmes.

Ces solutions ne seront pas « les miennes » ou « les vôtres » mais « les nôtres ». En bref, elles doivent véhiculer une synergie, à savoir que le tout est plus important que la somme des parties qui le composent. Une telle synergie peut aboutir à une meilleure décision, une meilleure relation, un meilleur processus de prise de décision, un plus grand engagement dans la mise en œuvre des décisions prises ou la combinaison de plusieurs de ces éléments.

Vous apprendrez que les « conversations cruciales » *transforment* les gens et les relations. Elles ne se contentent pas de *régler le problème* mais créent un lien totalement nouveau. Dans le bouddhisme, on parle de « voie du milieu ». Vous n’obtenez pas un compromis entre deux positions opposées sur un continuum rectiligne mais une voie du milieu plus élevée, comme le sommet d’un triangle. C’est parce que plusieurs personnes (deux ou plus) ont créé quelque chose sur la base d’un dialogue authentique que naît l’attachement, à l’instar de celui qui apparaît au sein d’une famille ou d’un couple à la naissance d’un enfant. Quand vous créez vraiment quelque chose avec une autre personne, vous générez l’attachement le plus fort qui puisse exister. La force de cet attachement est si importante que vous ne sauriez être déloyal envers cette personne même si une pression sociale vous poussait à en dire du mal derrière son dos.

Le sujet du présent ouvrage a été brillamment développé, allant de la compréhension du pouvoir divin du dialogue à l’éclaircissement de ce que vous souhaitez vraiment qu’il se produise, en passant par la façon de se concentrer sur les événements qui se déroulent, la création d’un climat de sécurité et l’utilisation de la conscience et de la connaissance de soi.

Enfin, vous apprendrez à atteindre un niveau de compréhension mutuelle et de synergie créative permettant d’être totalement en phase avec autrui sur les conclusions tirées et d’afficher le désir conjoint de mettre en œuvre avec efficacité les mesures associées. En bref, vous passez de la création d’un état d’esprit adapté au développement et à l’utilisation des outils appropriés.

Même si j’écris sur ce thème et enseigne ce genre de notions depuis de nombreuses années, cet ouvrage m’a profondément influencé, motivé et même inspiré car il m’a fait découvrir de nouvelles idées et applications, m’a permis d’approfondir des concepts que je connaissais et d’enrichir ma connaissance du sujet. J’ai également appris comment ces nouveaux outils et techniques contribuent à faire naître des conversations permettant de s’affranchir de la médiocrité ou de gommer les erreurs du passé. La plupart des avancées capitales que l’on fait dans la vie reposent sur la mutualisation des efforts et non sur la notion de division.

La première fois que j’ai ouvert ce livre, j’ai constaté avec joie que mes chers amis et collègues avaient tiré parti de leurs expériences personnelles et professionnelles, non seulement pour traiter un sujet incroyablement important, mais également pour rendre ce dernier superbement accessible, à coups d’illustrations et en y mettant humour, bon sens et esprit pratique. Ils montrent comment exploiter ses quotients intellectuel et émotionnel pour tenir des conversations cruciales.

Je me souviens de la conversation cruciale qu’a eue l’un des auteurs avec un professeur à l’université. Ce dernier estimait que cet étudiant ne s’investissait pas assez et n’exploitait pas tout son potentiel. Cet étudiant, mon ami, écouta attentivement, reformula les reproches du professeur, indiqua qu’il appréciait d’entendre de la bouche de son professeur qu’il avait les moyens de réussir, puis dit d’un ton calme et le sourire aux lèvres : « J’ai d’autres priorités et ce cours n’est pas la chose la plus importante à mes yeux en ce moment. J’espère que vous le comprendrez. » Ces propos interloquèrent le professeur, puis ce dernier se mit à écouter son étudiant. Un dialogue s’instaura, les deux se comprirent mieux et l’attachement entre les deux protagonistes se renforça.

Je sais que les auteurs sont des êtres exceptionnels et des enseignants et consultants remarquables. J’ai déjà vu leur talent magique à l’œuvre au cours de séminaires, mais j’ignorais s’ils pouvaient traiter ce sujet complexe dans un ouvrage.

Le résultat est probant. Je vous encourage vivement à vous plonger dans ce livre, à prendre du recul, à en assimiler chaque partie et à analyser l’enchaînement des diverses parties. Mettez ensuite en pratique ce que vous avez appris, reprenez le livre, découvrez de nouvelles notions, puis

appliquez-les. N’oubliez pas qu’apprendre sans appliquer n’est pas vraiment apprendre.

Je pense que vous découvrirez comme moi que les conversations cruciales, comme elles sont puissamment décrites dans cet ouvrage, reflètent l’essence de l’extrait suivant du superbe poème de Robert Frost, « La Route non prise[1] » (*The Road Not Taken*) :

Deux routes divergeaient dans un bois jaune,
Et, désolé de ne pouvoir prendre les deux
Et n’être qu’un seul voyageur, je suis resté longtemps
À regarder l’une des deux aussi loin que je le pouvais
Jusqu’au point où son virage se perdait dans les broussailles ; […]

Un jour je me trouverai à raconter en soupirant
Quelque part dans un lointain avenir que
Deux routes divergeaient dans un bois, et moi,
J’ai pris celle par laquelle on voyage le moins souvent,
Et que c’est cela qui a tout changé.

Stephen R. Covey

Remerciements

Notre profonde reconnaissance va à de nombreuses personnes.

Nous remercions tout d’abord nos collègues de Vital Smarts pour leur créativité, discipline, compétence et amitié. Merci à Charla Allen, James Allred, Mike Carter, Besnon Dastrup, Kevin Koger, Kevin Sheehan, Jed Thompson, Mindy Waite et Yan Wang.

Nous sommes également très sensibles à l’immense aide de nos collègues pour l’enseignement et l’expérimentation de ces idées : Bernell Christensen, Larry Myler, Bev Roesch et Steve Willis.

Merci également à nos amis associés qui ont travaillé dur pour opérer des changements dans la vie de tous les jours et au sein d’univers professionnels dans le respect des valeurs et principes prônés et nous ont apporté un retour d’information inestimable : Mike Allen, Karol Bailey, Pat Banks, Mike Cook, Brint Driggs, Simon Lia, Mike Miller, Jim Munoa, Stacy Nelson, Larry Peters, Betsy Pickren, Mike Quinlan, Ron Ragain, James Sanwick, Kurt Southam, Neil Staker, Joe Thigpen et Michael Thompson.

Merci à notre agent Michael Broussard de nous avoir permis de partager notre message, ainsi qu’à notre éditrice Nancy Hancock, partenaire exceptionnelle et maîtresse dans l’art de gérer des conversations difficiles.

Enfin, un immense merci collectif à nos clients, collègues, amis, professeurs et associés, sur lesquels nous avons beaucoup compté et qui nous ont beaucoup apporté au fil des ans.

1

Le vide créé par le manque de communication se remplit très vite de poisons, d'imbécillités et de déformations.
C. NORTHCOTE PARKINSON

Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?

Et pour qui ?

Quand on entend le terme « conversation cruciale », il nous vient spontanément des images de présidents, d'empereurs et de Premiers ministres assis autour d'une table massive en train de débattre de l'avenir du monde. S'il est vrai que de telles discussions ont une immense portée et un impact durable, ce ne sont pas celles qui nous intéressent ici. Les conversations cruciales auxquelles fait référence le titre du présent ouvrage sont des interactions qui concernent tout un chacun. Il s'agit des échanges opérés dans votre vie au quotidien.

Maintenant, qu'est-ce qui fait qu'une conversation donnée est cruciale et non simple et banale ? Premièrement, il existe des *opinions opposées* entre les personnes. Par exemple, vous demandez une promotion à votre patron. Il pense que vous n'êtes pas prêt alors que vous estimez l'être. Deuxièmement, les *enjeux sont importants*. Vous êtes en réunion avec quatre collègues et vous essayez d'établir une nouvelle stratégie commerciale. Vous devez vous démarquer de la concurrence sinon votre entreprise ne parviendra pas à atteindre ses objectifs annuels. Troisièmement, il y a des *émotions fortes*. Vous êtes en pleine conversation informelle avec votre conjoint et il mentionne un « affreux incident » qui s'est déroulé hier lors de la fête entre voisins. Apparemment, vous avez non

seulement flirté avec quelqu'un, mais selon votre conjoint, vous vous êtes « quasiment envoyée en l'air ». Vous ne vous souvenez pas avoir flirté, mais seulement vous être montrée polie et amicale. Votre conjoint se vexe et part.

Et, en parlant de la fête entre voisins, à un moment, vous discutez avec votre voisin, quelque peu grincheux et toujours haut en couleur, de son mal de dos quand il dit : « Au fait, la nouvelle clôture que vous posez… ». Vous entrez alors dans un débat animé sur l'emplacement de la nouvelle clôture, pour une question de centimètres, dix exactement ! Il finit par vous menacer de vous traîner en justice et vous concluez votre argumentation en précisant qu'il a non seulement des problèmes de dos mais qu'il est aussi myope comme une taupe ! Les nerfs sont à *fleur de peau*.

Ce qui permet de qualifier de cruciale (et non d'énervante, d'effrayante ou d'embêtante) chacune de ces conversations, c'est qu'elle peut avoir des conséquences essentielles sur la qualité de votre vie. Dans chaque cas, un élément de votre routine quotidienne peut à jamais être altéré, pour le meilleur ou pour le pire. Il est évident qu'une promotion pourrait tout changer. Le succès de votre entreprise influe sur vous et tous vos collègues. Votre relation avec votre conjoint a des répercussions sur tous les aspects de votre vie. Même un sujet aussi futile que les limites d'une propriété peut affecter vos rapports avec votre voisin. Si vous gérez mal ne serait-ce qu'une conversation en apparence insignifiante, vous instaurez un modèle de comportement que vous reproduirez dans toutes vos conversations cruciales.

Les conversations cruciales concernent par définition des sujets délicats. Il est malheureusement humain de vouloir fuir les discussions dont nous avons peur qu'elles nous fassent du mal ou fassent empirer les choses. Nous excellons dans l'art d'éviter ces conversations difficiles. Des collègues de travail s'envoient des courriels quand il leur suffirait de traverser le couloir pour s'expliquer en toute franchise. Les patrons laissent des messages vocaux au lieu de rencontrer leurs subordonnés. Les membres d'une famille changent de sujet lorsqu'un problème est trop épineux. Nous (les auteurs) avons un ami qui a appris par message téléphonique que sa femme demandait le divorce. Nous utilisons toutes sortes de tactiques pour esquiver les problèmes sensibles.

Mais ce n’est pas normal. Si vous savez comment gérer (voire maîtriser) des conversations cruciales, il n’est pratiquement aucun sujet que vous ne pourrez aborder.

Conversation cruciale : discussion entre plusieurs personnes qui se caractérise par (1) des enjeux importants, (2) des opinions opposées et (3) des émotions fortes.

Comment gérons-nous généralement une conversation cruciale ?

Ce n’est pas parce que nous sommes en pleine conversation cruciale (ou que nous envisageons d’en engager une) que nous avons des ennuis ou que nous n’allons pas bien nous en sortir. En fait, lorsque nous sommes confrontés à une conversation cruciale, trois choix s’offrent à nous :

- Nous pouvons l’éviter.
- Nous pouvons l’affronter et mal la gérer.
- Nous pouvons l’affronter et bien la gérer.

Cela semble relativement simple. Vous pouvez fuir une conversation cruciale et en subir les conséquences, mal la gérer et en subir les conséquences ou bien la gérer.

« Je ne sais pas, vous dites-vous. Vu les trois options existantes, je préférerais bien gérer la conversation cruciale. »

La pire réaction

Mais, gérons-nous bien ces conversations cruciales ? Quand la situation tourne au vinaigre, est-ce que nous faisons une pause, prenons une bonne inspiration et annonçons à notre moi : « Hou là, cette discussion est essentielle, je ferais mieux de lui accorder toute mon attention », puis affichons notre meilleur comportement ? Ou, lorsque nous nous attendons à une discussion potentiellement dangereuse, est-ce que nous allons au-devant au lieu de nous enfuir ? Parfois. Il nous arrive parfois de faire front courageusement, de surveiller notre comportement et de livrer le meilleur de nous-mêmes. Nous nous surveillons. Nous sommes parfois vraiment *bons*.

Puis, il y a le reste du temps, ces moments où, pour une raison ou pour une autre, nous nous attendons à une conversation cruciale ou sommes en plein milieu de celle-ci et nous sommes dans notre pire forme : nous hurlons, nous abandonnons, nous prononçons des paroles que nous regrettons ensuite. Quand les conversations sont d'une importance absolue, à savoir quand, de banales, elles passent à cruciales, nous avons généralement la pire des réactions.

Pourquoi ?

Nous ne sommes pas faits pour cela. Quand des conversations banales deviennent des échanges cruciaux, nous sommes souvent en danger parce que les émotions ne nous préparent pas à converser avec efficacité. Nos gènes sont ainsi faits depuis d'innombrables générations que nous gérons des conversations cruciales avec les poings ou en prenant la fuite au lieu de faire preuve de prévenance ou d'employer une force de persuasion intelligente.

Prenez, par exemple, une conversation cruciale type. Une personne émet un avis avec lequel vous n'êtes pas d'accord, sur un sujet qui vous tient à cœur, et vous avez les *poils* qui se hérissent. Les poils, vous pouvez les maîtriser, mais malheureusement, votre corps réagit aussi autrement. Deux minuscules organes situés juste au-dessus de vos reins injectent de l'adrénaline dans votre sang. Ce n'est pas vous qui *intimez l'ordre* de libérer de l'adrénaline. Vos glandes surrénales s'en chargent et il vous faut ensuite composer avec.

Et ce n'est pas tout. Votre cerveau fait l'impasse sur des activités qu'il juge accessoires et mobilise tout le sang à des tâches hautement prioritaires telles que porter des coups et partir en courant. Malheureusement, dans la mesure où les grands muscles des bras et des jambes reçoivent *plus* de sang, les parties de votre cerveau impliquées dans le processus de raisonnement en ont donc *moins*. Résultat, il vous faut faire face à des conversations cruciales avec les armes intellectuelles d'un singe.

Nous sommes sous pression. Ajoutons un facteur. Les conversations cruciales sont souvent spontanées. La plupart du temps, elles surgissent de nulle part. Et, comme elles vous prennent par surprise, vous êtes forcé de mener une interaction humaine extraordinairement complexe en temps réel. Vous ne disposez d'aucun livre ni conseiller et vous n'avez bien sûr pas la

possibilité de faire une pause afin de pouvoir vous concerter avec une équipe de thérapeutes capables de vous donner des idées géniales.

Quels sont les éléments que vous devez gérer ? Le problème qui se présente, votre interlocuteur et un cerveau qui se prépare à ordonner le combat ou la fuite. Il n'est pas étonnant que nous disions et fassions souvent des choses qui semblent parfaitement sensées sur le moment puis paraissent carrément idiotes après coup.

« Où avais-je la tête ? » vous demandez-vous.

En fait, vous faisiez du multitâche en temps réel pendant que votre cerveau menait une autre mission. Vous avez eu la chance de ne pas avoir une attaque.

Vous séchez. Une complication supplémentaire apparaît. Vous ne savez pas par où commencer. Vous faites cela à l'instinct car vous ne connaissez aucun modèle de communication efficace. Admettons que vous vous soyez préparé à une conversation cruciale (vous avez peut-être même répété la scène dans votre tête). Vous vous sentez prêt et êtes d'un calme olympien. Allez-vous réussir ? Pas nécessairement. Vous pouvez toujours échouer car l'entraînement ne mène pas à la perfection. C'est l'entraînement *parfait* qui vous y conduit.

Vous devez donc d'abord savoir sur quoi travailler, ce qui n'est pas toujours le cas. Après tout, vous ne vous êtes peut-être même jamais demandé comment gérer au mieux un problème donné. Vous voyez peut-être ce qu'il *ne faut pas* faire sur la base de ce que vous ont déjà montré des amis, des collègues, voire, oui cher lecteur, vos parents ! En fait, vous avez peut-être juré de ne jamais vous comporter de la sorte.

Dépourvu de modèles exemplaires, vous séchez. Que faire ? Vous faites comme la plupart des gens, vous improvisez. Vous assemblez les mots, créez une certaine humeur et faites ce que vous estimez pouvoir être efficace, tout en vous adonnant à du multitâche avec un cerveau à moitié assoiffé. Pas étonnant que nous ayons la pire réaction quand la situation est vitale.

Nous agissons d'une manière qui va à l'encontre du but recherché. Dans notre état mi-dopé, mi-abruti, la stratégie que nous choisissons pour gérer notre conversation cruciale est tout sauf destinée à nous permettre d'obtenir

ce que nous souhaitons. Nous sommes notre pire ennemi et nous n’en avons même pas conscience. Voici comment cela fonctionne.

Supposons que votre partenaire vous prête de moins en moins d’attention. Vous avez conscience qu’elle a beaucoup de travail mais, malgré tout, vous aimeriez bien passer plus de temps ensemble. Vous faites quelques allusions, mais votre chérie ne le prend pas trop bien. Vous décidez donc de ne pas lui mettre une pression supplémentaire et la bouclez. Bien entendu, dans la mesure où cet arrangement ne vous satisfait guère, votre mécontentement transpire sous la forme d’une remarque sarcastique.

« Tu rentres tard, une fois de plus ! Ça va t’apporter quoi de gagner tout ce fric si tu n’as pas le temps de le dépenser ? »

Malheureusement (et c’est là que la solution devient contre-productive), plus vous titillez votre partenaire, moins elle aura envie de passer du temps avec vous, donc plus vous serez en colère. Vous obtenez alors une spirale sans fin. Votre comportement actuel produit exactement la chose qui vous déplaisait au départ. Vous êtes ainsi prisonnier d’un cercle vicieux.

Prenez ce qui se passe avec votre colocataire Charles, celui qui met vos vêtements et ceux de vos deux autres colocataires sans même vous demander la permission, comportement dont il est même fier. Un jour, alors qu’il s’apprête à sortir de l’appartement, il annonce avec désinvolture qu’il porte un vêtement de chacun des locataires : le pantalon de Bruno, la chemise de Stéphane, et même les nouvelles chaussettes et chaussures assorties de Christian. Mais que peut-il bien porter qui vous appartient ? Bon sang !

Votre réaction, assez naturelle, est de débiner Charles quand il n’est pas là, jusqu’au jour où il vous surprend en train de dire du mal de lui à un ami. Désormais, vous êtes tellement gêné que vous l’évitez. Mais maintenant, quand vous sortez, il porte vos vêtements, mange votre nourriture et se sert de votre ordinateur pour se venger.

Prenons un autre exemple. Vous partagez un bureau avec un type dans le genre cradingue, vous le maniaque du rangement et de la propreté. Votre collègue vous laisse des mots écrits au crayon sur votre classeur, au ketchup sur votre barquette de frites et au marqueur indélébile sur votre sous-main

de bureau. En revanche, vous lui laissez des *Post-it* tapés à la machine. À la machine !

Au début, vous faites en sorte de vous tolérer mutuellement. Puis, vous commencez à porter sur les nerfs de l'autre. Vous n'arrêtez pas de faire des remarques sur la nécessité de ranger et nettoyer son espace de travail. Il se met alors à vous faire des remarques sur votre propension à faire des remontrances. Désormais, vous réagissez systématiquement aux faits et gestes de l'autre. Chaque fois que vous faites une remarque, il se fâche et on ne peut pas vraiment dire qu'il se mette à ranger. Chaque fois qu'il vous traite de « super Nanny reine des TOC », vous vous jurez de ne pas céder à ses infâmes pratiques.

Qu'est-il ressorti de toutes ces chamailleries ? Vous êtes désormais plus maniaque que jamais et la partie de bureau de votre collègue s'apprête à être murée par la direction des Affaires sanitaires et sociales. Vous voilà embarqués dans une spirale infernale qui produit l'inverse des effets escomptés. Plus vous vous poussez mutuellement, plus vous générez les comportements que vous incriminez tous deux.

Des exemples de conversations cruciales

Dans chacun des exemples de cycle néfaste sans fin, l'enjeu était de moyen à élevé, il y avait une divergence d'opinions et la charge émotionnelle était importante. Pour être tout à fait honnête, dans deux de ces exemples, l'enjeu était plutôt faible au départ, mais, avec le temps et le renforcement des émotions, la relation a fini par se dégrader et la qualité de vie en a souffert, faisant par là même augmenter les risques.

Bien entendu, ces exemples ne sont que le sommet d'un énorme et affreux iceberg de problèmes dérivant de conversations cruciales qui ont été évitées ou ont mal tourné. Voici d'autres thèmes qui peuvent facilement conduire à la catastrophe :

- Mettre fin à une relation amoureuse.
- Parler à un collègue agressif dans son comportement ou qui fait des remarques suggestives.
- Demander à un ami de rembourser l'argent prêté.
- Dire à son patron ce que l'on pense de sa façon d'être.

- Approcher un supérieur hiérarchique qui enfreint les règles de sécurité ou les normes qualité qu'il a mises en place.
- Critiquer le travail d'un collègue.
- Demander à un colocataire de partir.
- Résoudre des problèmes de garde ou de visite avec son ex-conjoint.
- Gérer un adolescent rebelle.
- Parler à un membre de son équipe qui ne respecte pas ses engagements.
- Discuter de ses problèmes sexuels.
- Révéler à son partenaire un problème de toxicomanie.
- Parler à un collègue qui garde des informations ou du matériel pour lui.
- Faire un bilan des mauvaises performances d'autrui.
- Demander aux beaux-parents de cesser de s'occuper de ce qui ne les regarde pas.
- Parler à un collègue d'un problème d'hygiène personnelle.

Notre revendication audacieuse

Supposons que vous évitiez les problèmes ou que vous adoptiez un comportement catastrophique quand vous les abordez. Quel est le problème ? Quels sont les enjeux ? Une conversation désastreuse aura-t-elle des conséquences ? Devez-vous vous en inquiéter ?

En fait, les répercussions d'une conversation qui a mal tourné peuvent à la fois être dévastatrices et avoir une portée considérable. Les recherches que nous avons menées ont démontré que les relations solides et le succès dans une carrière, une entrepise ou une communauté sont basées sur une caractéristique importante : la capacité de parler ouvertement de thèmes à fort enjeu, source d'une libération d'émotions et sujets à controverse.

Voici donc notre revendication audacieuse. Maîtrisez vos conversations cruciales et vous donnerez un coup de fouet à votre carrière, renforcerez votre couple et améliorerez votre santé. Si vous, vos collègues et votre entourage vous montrez capables de maîtriser des discussions aux enjeux considérables, vous contribuerez également à dynamiser votre entreprise et votre cercle social.

Donnez un coup de fouet à votre carrière

Est-ce que la faculté de maîtriser les conversations cruciales peut profiter à votre carrière ? Absolument ! Vingt-cinq ans de recherche auprès de vingt mille personnes et des centaines d'entreprises nous ont appris que les personnes les plus influentes, à savoir celles qui atteignent leurs objectifs *tout en* nouant des relations, sont celles qui maîtrisent les conversations cruciales.

Par exemple, elles sont capables de tenir tête à leur patron sans sacrifier leur carrière. Nous avons tous vu des individus mettre en péril leur avenir professionnel en abordant des problèmes épineux. Vous avez peut-être déjà vécu cette situation. Cela fait des années que vous subissez des comportements malsains et vous finissez par crever l'abcès, mais de manière un peu trop brutale.

Mince ! Un problème devient si brûlant que vous décidez de dire quelque chose, alors que vos pairs se contentent de trépigner fébrilement en silence. Il ne s'agit pas d'une discussion agréable, mais il faut que quelqu'un ait les tripes d'empêcher le patron de prendre une décision stupide. (Gloups !)

En fin de compte, vous n'avez pas à choisir entre l'honnêteté et l'efficacité, entre la franchise et votre carrière. Les personnes qui tiennent souvent et avec succès des conversations cruciales sont capables de livrer des avis qui font réagir et s'avèrent même risqués, d'une manière qui fait passer le message sans heurter. Leurs patrons, pairs et supérieurs hiérarchiques directs écoutent ce qu'elles ont à dire sans se mettre sur la défensive ou en colère.

Et votre carrière à vous ? Y a-t-il des conversations cruciales que vous évitez ou que vous ne gérez pas de manière appropriée ? Cette situation nuit-elle à votre influence ? Et, surtout, votre carrière y gagnerait-elle si vous progressiez dans votre façon d'aborder ces conversations ?

Contribuez au progrès de votre entreprise

Les conversations cruciales peuvent donc faire sombrer ou s'envoler des carrières, mais qu'en est-il des entreprises ? Il est certain qu'un facteur haut en couleur tel que la façon dont les employés se parlent n'a pas d'impact sur le résultat financier si peu intéressant.

Nous (les auteurs) nous sommes penchés sur la question pendant vingt-cinq ans. Nous (et des centaines d'autres personnes) avons cherché les clés du succès d'une entreprise. La plupart d'entre nous ayant étudié ce thème insaisissable ont découvert qu'un élément aussi vaste que le succès d'une entreprise dépendait de la stratégie, de la structure ou des systèmes mis en place.

Après tout, les entreprises capables de garantir une productivité optimale s'appuient sur d'excellents systèmes d'évaluation de rendement. Mais, n'est-il pas vrai qu'une productivité de haut niveau ne saurait reposer sur des outils de second plan ? Nous n'avons pas été les seuls à mener une réflexion sur le sujet. Chaque société ayant essayé d'améliorer son fonctionnement, au moins celles dont nous avons entendu parler, ont commencé par réorganiser leur système d'évaluation des performances.

Nous avons ensuite étudié celles qui avaient énormément investi dans des systèmes d'évaluation des performances sensationnels. Il s'est avéré que nous faisions fausse route. La seule modification des systèmes et structures ne contribuait guère à l'amélioration des performances. Par exemple, une étude portant sur cinq cents entreprises incroyablement productives a révélé que les performances de pointe n'étaient absolument pas dues aux procédures et politiques axées sur la gestion des performances. En fait, la moitié de ces cracks n'employaient pratiquement aucun processus d'évaluation des performances.

À quoi doivent-elles donc leur succès[2] ? À la façon dont leurs employés gèrent les conversations cruciales. Au sein de sociétés très performantes, quand des employés n'évoluent pas à leur vrai niveau, leurs collègues interviennent avec efficacité pour parler ouvertement du problème. Dans les *pires* entreprises, on commence par ignorer les employés qui ne font pas l'affaire avant de s'en séparer. Dans les *bonnes* entreprises, les patrons finissent par gérer les problèmes. Dans les *meilleures* entreprises, tout le monde est responsable, quel que soit le niveau ou le poste occupé. La voie de la haute productivité passe non pas par un système statique mais par des face-à-face à tous les niveaux.

Résoudre des problèmes urgents. Les meilleures sociétés dans presque tous les secteurs clés sont celles qui ont développé les compétences

nécessaires pour gérer efficacement les conversations ayant trait à différents sujets. Par exemple :

- *Sécurité*. Quand un employé viole une procédure ou agit inconsidérément, la première personne à détecter le problème, quel que soit son poste au sein de l'entreprise, monte au créneau et parle franchement à l'auteur de l'infraction.
- *Productivité*. Si un employé évolue au-dessous de son niveau, ne remplit pas ses objectifs, n'apporte pas sa contribution ou n'est tout simplement pas assez productif, les parties touchées abordent immédiatement le problème.
- *Diversité*. Quand une personne se sent offensée, menacée, insultée ou harcelée, elle parle aisément et avec tact du problème avec l'individu à l'origine du problème.

- *Qualité*. Dans les entreprises où la qualité est vitale, les employés parlent franchement des problèmes dès leur apparition.
- *N'importe quel autre sujet sensible*. Les entreprises qui excellent en matière d'innovation, de travail d'équipe, de gestion du changement ou dans n'importe quel autre domaine nécessitant des échanges, sont passées maîtres dans l'art de tenir des conversations cruciales.

Quel est le lien entre le succès dans un domaine clé et les conversations cruciales ? Les entreprises faisant des progrès spectaculaires dans des secteurs de performances clés (et finissant par les maîtriser) fournissent le même type d'efforts. Elles organisent les mêmes formations marketing pour améliorer la notoriété de la marque, fabriquent les mêmes bannières publicitaires et délivrent les mêmes discours. La différence se situe en termes de réaction aux erreurs commises. Plutôt que d'attendre l'instauration d'une politique ou qu'un meneur prenne les choses en main, les employés interviennent, parlent franchement et mènent les choses à bien. Élément tout aussi important, si c'est le meneur qui semble se fourvoyer, les employés parlent franchement, une solution est trouvée au problème et l'entreprise va de l'avant.

Et vous ? Votre entreprise fait-elle face à un obstacle qui compromet la réalisation d'un objectif important ? Dans ce cas, évitez-vous ou sabotez-vous des conversations ? Et vos collègues ? Prennent-ils le taureau par les

cornes ou fuient-ils les conversations cruciales ? Feriez-vous un bond en avant en améliorant la gestion de ces conversations ?

Améliorez vos relations amoureuses

Pensez à l'impact que les conversations cruciales peuvent avoir sur vos relations amoureuses. Des conversations cruciales se soldant par un échec peuvent-elles faire capoter des relations amoureuses ? Il s'avère que lorsque vous demandez à une personne lambda l'élément à l'origine des ruptures, elle vous répondra généralement que ce sont les divergences d'opinions. Vous savez, les gens ont différentes théories sur la façon de gérer leurs finances, de pimenter leur vie amoureuse ou d'élever leurs enfants. À vrai dire, *tout le monde* se dispute sur des sujets importants, mais cela ne se traduit pas systématiquement par une rupture. C'est *la façon* de se disputer qui importe.

Par exemple, quand Clifford Notarius et Howard Markman (deux éminents spécialistes du mariage) ont étudié des couples en pleine discussion houleuse, ils ont découvert qu'il existait trois catégories de personnes : celles qui tombent dans les menaces et les insultes, celles qui enragent en silence et celles qui parlent franchement, avec honnêteté et efficacité.

Après avoir observé des dizaines de couples, ces deux spécialistes ont effectué des prévisions sur leur avenir amoureux et ont suivi ces couples pendant dix ans. Il s'est avéré qu'ils avaient prédit 90 % des divorces qui sont intervenus[3]. Au final, les couples étant parvenus à exprimer leur opinion avec honnêteté et respect sur des thèmes à l'enjeu considérable, sujets à controverse et émotionnellement chargés, sont restés ensemble. Mais cela s'est soldé par une séparation pour ceux s'étant montrés incapables de respecter ce principe.

Et vous ? En matière de vie amoureuse, y a-t-il des conversations cruciales que vous évitez ou gérez mal en ce moment ? Fuyez-vous certains sujets afin d'en privilégier d'autres ? Avez-vous de vilaines opinions que vous livrez sous forme de remarques sarcastiques ou de coups bas ? Et votre partenaire ou les membres de votre famille ? Passent-ils constamment d'un silence, sous lequel couve une certaine rage, à des attaques subtiles qui font des ravages ? Quand le sujet est le plus sensible (après tout, on parle des êtres qui vous sont le plus chers), avez-vous la pire des réactions ? Si la

réponse est oui, apprendre à gérer les conversations cruciales vous fera le plus grand bien.

Redynamisez votre cercle social

Penchons-nous maintenant sur notre voisinage et cercle social. Si le destin d'une entreprise est en grande partie lié à la gestion des conversations cruciales, pourquoi en serait-il autrement pour les cercles sociaux qui gravitent autour ? Il en va en effet de même pour ces derniers.

La différence entre les *meilleurs* cercles sociaux et les *bons* ou les *pires* ne se mesure pas en termes de quantité de problèmes à résoudre. Là encore, c'est la *façon* de gérer ces problèmes qui importe. Tous les cercles sociaux ont leurs problèmes. Dans les meilleurs cercles sociaux, les personnes et groupes jouant un rôle clé savent entamer un dialogue salutaire. Ils approfondissent les sujets essentiels. En revanche, les cercles sociaux qui ne parviennent pas à progresser jouent un jeu dangereux et coûteux. Lors de réunions, les gens s'insultent, s'indignent et se comportent comme si les personnes ayant une opinion différente de la leur étaient malades ou dérangées. Il s'ensuit de véritables batailles rangées.

En dehors des comportements adoptés en public, les attitudes que les gens ont en privé influent également sur la santé du cercle social. Prenez, par exemple, le problème du crime. Vous allez peut-être découvrir une statistique tragique avec horreur. Tous les détenus qui peuplent les prisons ne sont pas des criminels professionnels nés dans une horrible famille, maltraités et négligés étant jeunes, qui ont fini par cultiver en silence un penchant de sociopathe. En fait, plus de la moitié des personnes convaincues de crimes violents *purgent une peine pour un premier délit commis à l'encontre d'amis ou d'êtres chers*[4].

Comment cela se fait-il ? La violence est souvent précédée de longues périodes de silence. La plupart des détenus avaient un emploi, payaient leurs factures et n'oubliaient pas de fêter l'anniversaire de leurs amis. Puis, un jour, après avoir laissé s'accumuler les problèmes non résolus, la « cocotte-minute » a explosé, ils ont attaqué un ami, un être cher ou un voisin. C'est ainsi que les délinquants primaires ne sont souvent pas des criminels professionnels. Ce sont des voisins énervés. Comme ils ne savent pas quoi dire ou comment le dire, ils optent pour la force. Dans ce cas,

l'incapacité à gérer les problèmes épineux dévaste des individus, détruit des familles entières et empoisonne des cercles sociaux.

Et dans votre quartier ? À quels problèmes essentiels doit faire face votre cercle social ? Y a-t-il des conversations difficiles que les gens évitent ou ne gèrent pas bien et qui vous empêchent d'aller de l'avant ? Est-ce que la criminalité explose ? Est-ce que les réunions publiques tiennent plus du « *Jerry Springer Show*[5] » que du forum sur l'art de communiquer en toute sérénité ? Dans ce cas, vous et votre cercle social avez tout à gagner à vous concentrer sur la façon de mener les discussions aux enjeux considérables.

Améliorez votre santé

Si les arguments apportés jusqu'à présent ne sont pas assez convaincants pour vous inciter à porter votre attention sur les conversations cruciales, quelle serait votre réaction si nous vous disions que la faculté de maîtriser les discussions à fort enjeu vous permettait de vivre vieux et en bonne santé ?

Le système immunitaire. Prenez les travaux de recherche révolutionnaires menés par le Dr Janice Kiecolt-Glaser et le Dr Ronald Glaser. Ils ont étudié le système immunitaire de couples mariés en moyenne depuis quarante-deux ans, avec, d'un côté, ceux qui se disputaient constamment et, de l'autre, des couples qui réglaient leurs différends avec efficacité. Il s'avère que se disputer depuis des décennies n'atténue pas le souffle destructeur des conflits permanents. Au contraire ! Les couples incapables de bien gérer leurs conversations cruciales présentaient un système immunitaire bien plus faible que ceux qui trouvaient toujours un moyen de bien les négocier[6]. Bien entendu, plus leur système immunitaire était faible, moins leur santé était bonne.

Les maladies mettant en jeu la vie du sujet. Dans ce qui est peut-être l'étude de santé la plus révélatrice jamais menée, des sujets ayant contracté un mélanome malin ont reçu un traitement traditionnel puis ont été répartis dans deux groupes. Un groupe se réunissait une fois par semaine pendant seulement six semaines tandis que l'autre groupe ne se réunissait pas. Les responsables de l'étude ont enseigné au premier groupe de patients certaines techniques de communication. (Quand vous jouez votre vie, il va sans dire que c'est d'une importance cruciale !)

Cinq ans plus tard, et après s'être réunis seulement six fois, les sujets ayant appris à s'exprimer avec efficacité présentaient un taux de survie plus élevé, 9 % seulement sont décédés, contre pratiquement 30 % dans le groupe des sujets n'ayant pas été formés[7]. Pensez un peu aux répercussions de cette étude. Une petite amélioration en matière d'expression et de connexion avec les autres s'est traduite par une baisse des deux tiers du taux de mortalité.

Nous pourrions traiter pendant des pages l'influence qu'a sur la santé la capacité à gérer les conversations cruciales. Les preuves s'accumulent chaque jour. Néanmoins, la plupart des gens jugent cette affirmation un peu trop excessive. « Bah voyons, s'insurgent-ils, vous dites que la façon dont vous parlez ou le fait de ne pas vous exprimer influe sur votre corps ? Vous voulez rire ? »

Pas du tout ! Les sentiments négatifs que nous gardons pour nous, la souffrance émotionnelle et les coups que nous encaissons sans cesse à nous débattre dans des conversations néfastes rognent peu à peu notre capital santé. Dans certains cas, l'impact de conversations se soldant par un échec se traduit par des problèmes bénins. Mais parfois, les conséquences sont catastrophiques. Dans tous les cas, ces conversations « ratées » ne nous rendent jamais plus heureux, en meilleure santé ou forme.

Et vous ? Quels genres de conversation vous rongent le plus ? Quelles conversations (si vous les teniez ou amélioriez la façon de les gérer) renforceraient votre système immunitaire, vous permettraient d'éviter des maladies et amélioreraient votre qualité de vie et votre bien-être ?

Résumé

Quand les enjeux sont importants, quand les opinions divergent et que les émotions sont fortes, des conversations informelles deviennent cruciales. L'ironie de la chose, c'est que plus la conversation est importante, moins nous sommes susceptibles de bien la gérer. Éviter ou rater une conversation cruciale peut avoir des conséquences graves pour notre carrière, nos cercles sociaux, nos relations amoureuses et notre santé.

Apprendre à tenir de manière satisfaisante des conversations cruciales avec des outils adaptés peut influer sur presque tous les pans de notre vie.

Quelle est cette boîte à outils ? Que font les personnes qui gèrent les conversations avec un talent désarmant ? Et surtout, pouvons-nous en faire autant ?

2

Donnez-moi un point fixe et un levier et je soulèverai la Terre.
ARCHIMÈDE

Maîtriser une conversation cruciale

Le pouvoir du dialogue

Nous (les auteurs) n'avons pas toujours passé notre temps à cogiter sur les conversations cruciales. En fait, nous avons commencé nos recherches sur l'excellence professionnelle et personnelle en étudiant un sujet légèrement différent. Nous avons supposé que si nous pouvions découvrir pourquoi certaines personnes étaient plus efficaces que d'autres, nous serions en mesure d'apprendre leurs recettes, les cloner et les transmettre aux autres.

Pour découvrir le secret du succès, nous avons commencé par l'univers professionnel. Nous avons demandé à des personnes de nous indiquer qui étaient les employés les plus efficaces parmi leurs collègues. Ces vingt-cinq dernières années, nous avons ainsi demandé à plus de vingt mille personnes d'identifier les talents gravitant dans leur entreprise. Notre objectif était de dénicher les employés à l'influence bien supérieure à celle du reste du personnel, le haut du panier en la matière.

Chaque fois que nous dressions une liste de noms, il en ressortait le même modèle. Certaines personnes étaient nommées par un ou deux collègues. D'autres se retrouvaient désignées par cinq ou six individus et pouvaient donc être considérées comme *influentes* mais pas suffisamment pour faire partie des employés les plus talentueux. Puis, il y avait une poignée de personnes citées au minimum une trentaine de fois. Il s'agissait des meilleures, des leaders d'opinion dans leur domaine. Certains individus

étaient directeurs ou cadres, mais un bon nombre n'avaient pas ce niveau de responsabilité.

Nous avons particulièrement tenu à rencontrer l'un de ces leaders d'opinion, prénommé Kévin. Parmi les huit vice-présidents de son entreprise, c'était le seul à être considéré comme extrêmement influent. Nous souhaitions découvrir pourquoi et l'avons donc observé au travail.

Au début, Kévin n'a rien fait d'extraordinaire. À vrai dire, il ressemblait au vice-président type. Il répondait au téléphone, parlait à sa hiérarchie et ses équipes et poursuivait son travail agréable mais somme toute routinier.

La surprise

Après avoir suivi Kévin pendant près d'une semaine, nous avons commencé à nous demander s'il se comportait vraiment d'une façon lui permettant de se démarquer des autres ou si son influence n'était pas qu'une question de popularité. Puis, nous avons suivi Kévin en réunion.

Kévin, ses pairs et son patron devaient décider du site d'implantation de leurs nouveaux locaux. Allaient-ils déménager dans la même ville, rester dans le département ou s'installer carrément dans une autre région ? Les deux premiers cadres ont présenté leurs arguments. Comme prévu, toute l'équipe a réagi par des questions pertinentes. Aucune affirmation imprécise n'est restée floue et les raisonnements non étayés n'ont pas manqué d'être démontés. Puis, Christian, le PDG, donna sa préférence à une option à la fois impopulaire et potentiellement désastreuse. Cependant, quand des participants essayèrent de faire part de leur désaccord ou de pousser Christian à faire machine arrière, sa réponse ne fut pas vraiment élégante. Étant le grand patron, il n'avait pas vraiment besoin d'intimider les gens pour parvenir à ses fins. Mais, il se mit un peu sur la défensive, commença par lever un sourcil, puis le doigt et finit par hausser légèrement le ton. Très vite, les contestations stoppèrent et la proposition inadaptée de Christian fut acceptée.

Enfin presque. C'est là que Kévin prit la parole, avec des mots simples : « Christian, j'aimerais vérifier un point avec vous. »

La réaction fut saisissante. Tous les participants cessèrent de respirer. Kévin ignora l'apparente terreur de ses collègues et fonça. En l'espace de quelques minutes, il dit en gros au PDG qu'il enfreignait ses propres

principes en matière de prise de décision. Il utilisait subtilement son pouvoir pour implanter le nouveau siège dans sa ville natale.

Kévin continua d'expliquer ce qu'il pressentait et, une fois les premières minutes de cet échange délicat achevées, Christian resta un moment silencieux. Puis, il acquiesça d'un mouvement de tête. « Vous avez tout à fait raison, finit-il par conclure. J'ai essayé de vous imposer mon avis. Faisons machine arrière et reprenons. »

Nous avons assisté à une conversation cruciale et Kévin ne s'est livré à aucun manège. Il ne s'est pas résigné au silence comme ses collègues et n'a pas non plus essayé d'imposer ses arguments. Résultat, l'équipe a opté pour une solution bien plus raisonnable et le patron a apprécié la franchise de Kévin.

Quand Kévin eut terminé, l'un de ses collègues se tourna vers nous et dit : « Vous avez vu comment il s'y est pris ? C'est sa méthode à lui, ça. Il ne vous reste plus qu'à la décortiquer ».

C'est ce que nous avons fait. Nous avons même passé les vingt-cinq années suivantes à analyser ce que Kévin et les personnes de sa trempe font. Ce qui les rend uniques, c'est leur faculté de gérer les conversations cruciales. Quand la discussion s'envenime et que l'enjeu est important, elles sont dans leur élément. Mais, comment font-elles ? Kévin n'était pas *si* différent. Il a abordé un sujet épineux et aidé l'équipe à opérer un meilleur choix, mais qu'a-t-il fait exactement ? Possède-t-il des techniques qui peuvent s'apprendre ou ce qu'il a fait tient plus de la magie que d'une méthode rationnelle ?

Pour répondre à ces questions, étudions d'abord ce que Kévin est parvenu à *obtenir*. Cela nous aidera à cerner la direction que nous souhaitons emprunter. Nous décortiquerons ensuite les outils de dialogue que les grands communicants utilisent et que nous pouvons employer dans nos conversations cruciales.

« Le truc »

Si vous avez vu le film *La vie, l'amour… les vaches*, vous vous souvenez peut-être de la scène où Curly, personnage plutôt bourru, explique que pour

réussir dans la vie, vous devez faire *un « truc »*. Dans la tradition hollywoodienne, il explique ensuite qu'il ne va pas vous révéler de quel truc il s'agit. C'est à vous de le découvrir.

Nous n'allons pas faire notre Curly. Nous allons vous dévoiler ce truc. Quand les conversations deviennent à haut risque, sont sujettes à controverse et chargées en émotions, les personnes bien armées trouvent un moyen de révéler au grand jour toutes les informations pertinentes (obtenues par elles-mêmes ou par le concours d'autrui).

C'est ça. À la base de chaque conversation réussie figure la libre circulation d'informations pertinentes. Les gens expriment leur opinion, partagent leurs sentiments et expriment clairement leurs théories avec franchise et honnêteté. Ils partagent volontiers et avec talent leurs points de vue, même si leurs idées sont sujettes à controverse ou impopulaires. Il s'agit du « truc » dont parle Curly dans le film, que sont capables d'obtenir systématiquement Kévin et les autres communicants extrêmement efficaces que nous avons étudiés.

Mettons maintenant un nom sur ce talent hors du commun : le sens du dialogue.

Dialogue : libre circulation d'informations ayant du sens entre plusieurs personnes.

Le mécanisme du dialogue

Nous avons certes révélé le fameux « truc », mais il demeure deux questions en suspens. Comment cette libre circulation d'informations ayant du sens mène-t-elle au succès ? Comment faire pour favoriser cette libre circulation ?

Nous allons immédiatement expliquer le lien entre la libre circulation d'informations ayant du sens et le succès. La seconde question, à savoir ce qu'il faut faire pour préserver le dialogue quelles que soient les circonstances, sera traitée dans le restant de l'ouvrage.

Remplir le réservoir de significations partagées

Chacun de nous entame une conversation, fort de ses opinions, sentiments, théories et expériences sur le sujet abordé. Cette combinaison unique de

pensées et sentiments constitue notre réservoir de significations. Ce pôle nous informe mais sert aussi de carburant à chacune de nos actions.

Quand plusieurs personnes entament des conversations cruciales, par définition, elles ne partagent pas le même réservoir. Leurs opinions divergent. Je pense telle chose et vous une autre chose. J'ai mon histoire et vous avez la vôtre.

Les personnes douées pour le dialogue font leur maximum pour que chacun puisse alimenter le réservoir avec ses significations, même quand il s'agit d'idées qui semblent de prime abord sujettes à controverse, erronées ou en désaccord avec les leurs. Maintenant, il est évident qu'elles n'approuvent pas toutes les idées. Elles font simplement de leur mieux pour que toutes les idées percent au grand jour.

La croissance du réservoir de significations partagées aide les gens de deux manières. Tout d'abord, étant en mesure de prendre connaissance d'informations plus précises et pertinentes, les gens opèrent de meilleurs choix. Très concrètement, le réservoir de significations partagées est une mesure du QI d'un groupe. Plus le réservoir de significations partagées est grand, plus les décisions sont sensées. Même si une décision doit être prise par de nombreuses personnes, le fait de partager ouvertement et en toute liberté ses idées permet d'obtenir au final une décision dont la qualité vaut très largement tout le temps passé.

En revanche, nous savons tous ce qui se produit quand le réservoir est dangereusement vide. Quand des gens ne collaborent pas à dessein, les personnes *intelligentes* prises individuellement peuvent faire des choses *stupides* à titre collectif.

Un de nos clients nous a, par exemple, raconté l'histoire suivante.

Une femme est entrée à l'hôpital pour subir une amygdalectomie et l'équipe chirurgicale lui a ôté par erreur une partie du pied. Comment cette tragédie a-t-elle bien pu se produire ? Mais, pourquoi 98 000 décès survenus à l'hôpital ont-ils pour origine une erreur humaine[8] ? C'est en partie dû au fait que nombreux sont les professionnels de santé à avoir peur de dire ce qu'ils pensent. Dans ce cas de figure, pas moins de sept personnes se sont demandé pourquoi le chirurgien intervenait sur un pied,

mais elles n’ont rien dit. Les avis n’ont pas circulé librement car ces personnes craignaient de s’exprimer franchement.

Les hôpitaux n’ont pas le monopole de la peur. Dans tous les secteurs, quand le patron est intelligent, très bien payé, affiche une grande confiance en lui et ne mâche pas ses mots, les gens ont tendance à garder leur opinion pour eux plutôt que de risquer de déclencher la colère d’une personne occupant un poste d’influence.

À l’inverse, quand les gens se sentent suffisamment à l’aise pour s’exprimer, les avis circulant donc librement, le réservoir de significations partagées peut sensiblement améliorer la capacité d’un groupe à prendre de meilleures décisions. Prenez ce qui s’est passé dans le groupe de Kévin. À partir du moment où tout le monde a commencé à donner son avis aux autres participants, l’équipe a eu une vision plus complète et précise de la situation.

Quand ils ont commencé à comprendre le pourquoi et le comment des différentes propositions, chacun a progressé grâce à l’avis de l’autre. Au fur et à mesure que les idées ont germé, le groupe a fini par trouver une alternative à laquelle personne n’avait pensé au départ et qui a fait l’unanimité. Les avis ayant circulé librement, le tout (le choix final) était donc bien meilleur que la somme des parties originales. En bref :

Le réservoir de significations partagées est le berceau de la synergie.

Non seulement le réservoir aide les personnes à faire de meilleurs choix, mais les significations sont *partagées*, les gens agissent volontiers après chacune de leurs décisions, quelle qu’elle soit. La discussion ouverte au cours de laquelle celles-ci échangent leurs idées permet la libre circulation des significations. Elles finissent par comprendre que la meilleure solution est celle émanant de la confrontation collective des idées et s’engagent ensuite à agir. Par exemple, Kévin et les autres vice-présidents ne sont pas parvenus à leur choix final par une simple participation collective, ils ont retenu cette solution car ils ont compris l’intérêt collectif.

À l’inverse, quand les gens ne s’investissent pas, quand ils gardent le silence lors de conversations délicates, ils sont rarement partie prenante de la décision finale. Gardant leur avis pour eux et leurs idées ne se retrouvant jamais dans le réservoir de significations partagées, ils finissent par

critiquer en silence et opter pour la résistance passive. Encore pire, quand les autres les forcent à mettre leurs idées dans le réservoir, ils mettent plus de temps à accepter l'information. Ils *disent* parfois être en phase avec les autres, mais prennent de la distance et poursuivent sans conviction. Pour citer Samuel Butler : « Qui cède contre son bon gré, d'opinion n'a pas changé ».

Les actions menées par la suite avec engagement et rapidité valent largement le temps passé initialement à creuser un réservoir de significations partagées.

Par exemple, si Kévin et les autres vice-présidents ne s'étaient pas pleinement investis, le choix initial du site aurait eu des conséquences terribles. Certains auraient volontiers consenti à déménager, d'autres auraient traîné les pieds. Certains auraient eu des discussions enflammées dans les couloirs tandis que d'autres n'auraient rien dit puis auraient combattu le projet en silence. Il est très probable que l'équipe aurait été forcée de tenir une autre réunion, de débattre encore et de prendre à nouveau une décision, dans la mesure où une seule personne était favorable à une décision qui avait des répercussions pour tout le monde.

Maintenant, ne vous méprenez pas. Nous ne prônons pas un consensus systématique et n'affirmons pas que le patron ne doit pas être partie prenante de la décision finale, voire qu'il ne doit pas trancher. Nous disons simplement que quel que soit le mode de décision, plus il y a de significations partagées dans le réservoir, meilleure est la qualité du choix effectué, quel que soit celui qui prend la décision.

À chaque fois que nous nous disputons, nous débattons, fuyons ou agissons de manière inefficace, c'est parce que nous ignorons comment partager les significations. Au lieu d'entamer un dialogue constructif, nous jouons à des jeux idiots qui peuvent coûter cher.

Par exemple, nous nous murons parfois dans le silence. Nous ne faisons pas face aux personnes qui détiennent l'autorité. À la maison, nous adoptons la technique de la douche froide afin de faire en sorte que notre entourage nous traite avec plus de considération (quelle est la logique ?).

Nous avons parfois recours à des allusions, sarcasmes, insinuations et regards dégoûtés afin de dire ce que nous avons sur le cœur. Nous jouons

les martyrs puis prétendons vouloir essayer d'apporter notre aide. Par peur d'affronter une personne en particulier, nous accusons toute une équipe d'être à l'origine du problème, en espérant que le message atteindra bien le destinataire visé. Quelle que soit la technique, la méthode générale demeure la même. Nous ne plaçons pas certaines significations dans le réservoir. Nous préférons opter pour le silence.

En d'autres occasions, ne sachant pas comment maintenir le dialogue, nous recourons à la violence, qui va de la manipulation subtile aux attaques verbales. Nous agissons en partant du principe que nous avons la science infuse dans l'espoir que les autres croient à nos arguments. Nous discréditons les autres dans l'espoir que les gens ne croient pas à leurs arguments. Nous utilisons ensuite la force, sous n'importe quelle forme, pour parvenir à nos fins. Nous nous servons du pouvoir du patron, nous touchons les autres avec des monologues qui n'ont rien d'objectif. Bien entendu, le but est toujours le même : contraindre les autres à adhérer à notre point de vue.

Voici maintenant comment les différents éléments s'imbriquent. Quand les enjeux sont importants, les opinions opposées et les émotions fortes, nous avons souvent la pire des réactions. Pour évoluer à notre meilleur niveau, chacun doit trouver un moyen d'expliquer ce que renferme son réservoir de significations personnelles (opinions, idées et sentiments cruciaux, sensibles et sujets à controverse) et de faire en sorte que les autres révèlent le contenu du leur. Nous devons développer les outils nous permettant de traiter ces problèmes en toute sécurité et de bâtir un réservoir de significations *partagées*. Et c'est à partir de ce moment que nous voyons notre vie changer.

Les techniques de dialogue s'apprennent

Voici maintenant les *vraies* bonnes nouvelles ! Les techniques destinées à maîtriser les échanges à fort enjeu sont très faciles à identifier et moyennement faciles à acquérir. Ayez tout d'abord à l'esprit qu'une conversation cruciale bien gérée ne vous saute pratiquement jamais aux yeux. En fait, quand vous voyez quelqu'un entrer dans les eaux dangereuses d'une discussion aux enjeux importants, aux émotions fortes et sujette à controverse, et que cette personne s'en sort magnifiquement, votre réaction

naturelle est d'éprouver un certain respect mêlé d'admiration. « Ouah ! » est généralement le premier mot qui sort de votre bouche. Ce qui était au départ une discussion vouée à l'échec aboutit en fait à une issue heureuse. Il y a de quoi vous laisser bouche bée.

Surtout, les techniques de dialogue sont non seulement faciles à identifier mais également relativement simples à assimiler. C'est le prochain sujet que nous étudierons. Vingt-cinq ans de recherche non-stop ayant généré des tonnes de « Ouah ! » nous ont permis d'isoler et de définir les contours des techniques permettant de devenir un as du dialogue. Dans un premier temps, nous avons suivi des dizaines de Kévin. Puis, quand les conversations devenaient cruciales, nous avons pris minutieusement des notes. Ensuite, nous avons comparé nos observations, testé nos hypothèses et exploité nos modèles jusqu'à trouver les habiletés qui expliquent systématiquement le succès des grands communicants. Enfin, nous avons associé nos philosophies, théories, modèles et techniques dans une boîte à outils enseignables, des outils pour s'exprimer quand l'enjeu est de taille.

Nous sommes désormais prêts à partager nos conclusions. Explorons donc ensemble comment transformer des conversations cruciales reposant sur des événements effrayants en interactions qui produisent des résultats et mènent au succès. C'est le lot de techniques le plus important qu'il vous sera donné de maîtriser.

Voici votre destination

Voici les thèmes sur lesquels nous nous pencherons dans le restant de l'ouvrage.

Nous explorerons dans un premier temps les outils que l'on utilise pour favoriser l'instauration du dialogue. Il s'agit d'étudier notre perception des situations problématiques et notre façon de nous préparer à les affronter. Travailler sur soi, guetter les problèmes, étudier ses processus de pensée, découvrir son style, puis cerner les problèmes avant qu'ils ne nous échappent profite à tout un chacun. À mesure que vous avancerez dans la lecture de l'ouvrage, *vous apprendrez à créer les conditions, en vous-même et chez les autres, susceptibles de faire du dialogue la solution de facilité.*

Nous étudierons ensuite les outils pour parler, écouter et agir ensemble. C’est ce qui vient à l’esprit des personnes qui pensent aux conversations cruciales. Comment exprimer un avis ou jugement délicat ? Comment parler en étant persuasif et non caustique ? Et comment écouter ? Ou, mieux encore, comment faire pour que son interlocuteur se mette à parler quand il semble nerveux ? Et comment passer de l’idée à l’action ? Au fil des pages, *vous apprendrez les techniques clés de l’expression, de l’écoute et de l’action conjointes*.

Enfin, nous rassemblerons toutes les théories et techniques pour vous fournir à la fois un modèle et une illustration très complète. Ensuite, pour voir si vous pouvez vraiment faire le nécessaire, nous vous fournirons dix-sept situations qui donneraient du fil à retordre à la plupart d’entre nous, même les personnes qui excellent dans l’art du dialogue. *Vous maîtriserez alors les outils pour vous exprimer quand l’enjeu est de taille*.

3

L'humanité est à un croisement : un chemin mène au désespoir, l'autre à l'extinction totale. Espérons que nous aurons la sagesse de savoir choisir.
WOODY ALLEN

Écouter d'abord mon cœur

Comment rester concentré sur ce que vous voulez vraiment

Le moment est venu d'étudier le *mécanisme* du dialogue. Comment favoriser le flux de significations en présence d'opinions opposées et d'émotions fortes ? Vu l'historique de monsieur Tout-le-monde, c'est loin d'être un jeu d'enfant. Cela demande probablement une bonne dose d'efforts car la plupart des gens cultivent depuis longtemps les comportements qui coûtent cher. La vérité, c'est que les gens sont *capables* de changer. En fait, les milliers de personnes avec lesquelles nous (les auteurs) avons travaillé ces dernières décennies ont réalisé des progrès durables. Cela demande cependant du travail. Il ne suffit pas de boire une potion magique puis de repartir transformé. Vous devrez bien prendre le temps de vous observer.

En fait, le premier principe du dialogue, c'est d'écouter d'abord *son* cœur. Si vous n'êtes pas d'accord avec vous-même, vous aurez du mal à bien dialoguer. Quand la conversation deviendra cruciale, vous adopterez les formes de communication avec lesquelles vous avez grandi : débat, traitement silencieux, manipulation, etc.

Quand nous ne nous concentrons pas d’abord sur nous-mêmes

Commençons par une histoire vraie. Deux jeunes sœurs et leur père se précipitent dans leur chambre d’hôtel après avoir passé l’après-midi à Disneyland sous une chaleur accablante. Vu la météo, les filles ont avalé assez de soda pour remplir un petit fût. Elles font irruption dans la chambre avec une seule idée en tête : aller aux toilettes en premier.

Comme il n’y a qu’un seul WC, une bataille s’engage rapidement. Les deux enfants commencent aussitôt à se disputer, à se bousculer et à se lancer des injures. L’une des deux finit par demander de l’aide au père.

« Papa, c’était moi la première !

– Je sais, mais c’est priorité à celle qui a le plus envie !

– Comment tu le sais ? Tu n’es pas dans mon corps. Je n’y suis même pas allée avant de partir ce matin !

– T’es vraiment égoïste. »

Le père propose un plan d’action. « Les filles, je ne vais pas résoudre ce problème à votre place. Vous pouvez rester dans la salle de bains pour décider qui ira en premier. Une seule règle : pas de coups. »

Pendant que les deux filles engagent nerveusement la conversation, le papa regarde sa montre, se demandant combien de temps cela va prendre. Les minutes passent lentement et il entend juste de temps en temps un sarcasme libéré bruyamment. Finalement, après vingt-cinq longues minutes, on tire la chasse d’eau. Une des filles sort de la salle de bains. Une minute plus tard, la chasse d’eau est de nouveau tirée puis sa sœur sort à son tour. Une fois les deux filles dans la chambre, le père demande : « Vous savez combien de fois vous auriez pu aller aux toilettes pendant tout le temps qu’il vous a fallu pour régler le problème ? »

L’idée n’était pas venue à l’esprit des petites chipies, mais dès qu’elles entendent la question de leur père, la même réponse leur vient en tête.

« Plein de fois, si *elle* n’avait pas été aussi conne. »

« Tu l'entends ? Elle *m'*insulte alors qu'*elle* aurait simplement pu attendre. Elle n'en fait toujours qu'à sa tête ! »

Ne me regarde pas !

On peut toujours rire de cette histoire, mais ces deux enfants se comportent comme nous tous. Face à une conversation qui s'est soldée par un échec, la plupart d'entre nous accusons rapidement les autres. Ah ! si les autres pouvaient changer, nous vivrions tous plus heureux. Si les autres ne gâchaient pas tout, on n'aurait pas besoin de commencer par se livrer à des jeux idiots. C'est eux qui ont commencé. C'est de leur faute, pas de la nôtre. Et ainsi de suite.

S'il est vrai que nous ne sommes parfois que les simples spectateurs du long fleuve pas toujours tranquille de collisions frontales, nous sommes rarement complètement innocents. Nous faisons plus souvent qu'à notre tour quelque chose qui contribue à alimenter ou à générer les problèmes que nous rencontrons.

Les as du dialogue comprennent ce simple fait et le transforment en principe, « Se concentrer d'abord sur soi ». Ils s'aperçoivent non seulement que l'amélioration de leur approche peut leur être profitable, mais aussi qu'ils sont de toute façon la seule personne sur laquelle ils peuvent intervenir. Aussi important que puisse être le changement dont ont besoin les autres ou que nous *souhaitons* voir se produire chez les autres, la seule personne que nous pouvons inspirer, pousser et façonner, avec plus ou moins de succès, est celle que nous voyons tous les matins dans le miroir.

Cette situation a quelque chose d'ironique. C'est ce que font justement les individus persuadés qu'il leur faut d'abord commencer par s'occuper de leur propre personne. C'est en travaillant sur eux-mêmes qu'ils perfectionnent leur art du dialogue. C'est là que se situe l'ironie. Ce sont les *plus doués* et non les moins talentueux qui essaient en permanence d'améliorer leurs techniques de dialogue. Comme souvent, ce sont les riches qui s'enrichissent.

Écouter d'abord mon cœur

Bon, partons du principe que nous devions d'abord travailler sur nos propres capacités au dialogue. Au lieu d'acheter ce livre puis de le passer à

un être cher ou à un collègue en disant : « Tu vas l'adorer, surtout les parties que je t'ai surlignées », nous allons essayer de découvrir comment nous pouvons nous-mêmes en tirer parti. Mais, comment procéder ? Par où commencer ? Comment éviter les jeux malsains ?

Bien qu'il soit difficile de décrire la séquence précise des événements d'une interaction aussi fluide qu'une conversation cruciale, une chose est sûre : les personnes douées pour le dialogue commencent par écouter leur cœur. Elles entament les discussions à haut risque axées sur les bonnes intentions et s'y tiennent quoi qu'il advienne.

Elles ont deux façons de rester concentrées sur leurs intentions. Tout d'abord, elles savent parfaitement ce qu'elles veulent. Même si elles sont constamment poussées à dévier de leurs objectifs, elles gardent le cap. Ensuite, les personnes douées pour le dialogue n'opèrent pas de choix impulsifs (choix entre les deux seules options existantes). Contrairement à celles qui justifient leur comportement malsain en expliquant qu'elles avaient seulement le choix entre combattre ou prendre la fuite, les as du dialogue pensent qu'en toutes circonstances, le dialogue est toujours une solution.

Étudions chacune de ces deux hypothèses basées sur le cœur.

Un moment de vérité

Pour voir comment notre cœur peut nous empêcher de maintenir le dialogue, prenons un exemple de la vie de tous les jours.

Sylvie, PDG d'une entreprise, est à deux heures d'une réunion avec ses chefs de département laquelle s'annonce assez tendue. Cela fait six mois qu'elle lutte personnellement pour la réduction des coûts, mais, à ce jour, les résultats sont minces et elle décide donc d'organiser cette réunion. Les participants vont sûrement lui dire pourquoi ils n'ont pas commencé à réduire les coûts. Après tout, elle s'est donné beaucoup de mal pour encourager la franchise.

Sylvie vient d'ouvrir la séance des questions, quand un chef de département se lève de manière hésitante, s'agite, fixe le sol et demande d'un ton nerveux s'il peut poser une question très délicate. À la façon dont

il insiste sur le mot *très*, on a l'impression qu'il est sur le point d'accuser Sylvie d'avoir enlevé le bébé de Charles Lindbergh.

Le chef de département effrayé poursuit :

« Sylvie, cela fait six mois que vous êtes sur notre dos pour que nous trouvions des solutions afin de réduire les coûts. Je mentirais si je vous disais que nous vous avons répondu avec enthousiasme. Si je puis me permettre, j'aimerais vous dire une chose qui nous met dans une situation délicate pour appeler à une réduction des coûts.

– Parfait ! Faites feu ! dit Sylvie en souriant.

– Eh bien, vous nous demandez de contrôler la moindre dépense et de renoncer à toute amélioration de notre environnement de travail, et vous vous faites construire un second bureau. »

Sylvie se fige et rougit jusqu'aux oreilles. Tout le monde attend impatiemment de voir ce qui va se passer. Le chef de département poursuit sans flancher :

« On dit qu'à lui seul, le mobilier coûterait 120 000 euros. C'est vrai ? »

Voilà, nous y sommes, la conversation vient de devenir cruciale. Quelqu'un a jeté un pavé dans la mare aux significations partagées. Sylvie va-t-elle continuer d'inciter ses collaborateurs à donner leur avis avec honnêteté ou clouer le bec de ce chef de département ?

Nous l'appelons conversation cruciale car le comportement de Sylvie pendant les instants qui vont suivre va non seulement conditionner l'attitude des autres envers la démarche de réduction des coûts, mais aura également un énorme impact sur ce que les autres chefs de département penseront d'elle. Va-t-elle emprunter la voie de la franchise et de l'honnêteté ou celle de l'hypocrisie comme l'ont fait nombre de ses prédécesseurs ?

Serons-nous séduits ?

Le comportement de Sylvie au cours de cette conversation cruciale dépendra beaucoup de sa capacité à gérer ses émotions quand on l'attaque. Quand elle prononce un discours ou rédige une note, elle est, bien entendu, désireuse de s'exprimer en toute franchise. C'est la partisane numéro un de la franchise. Mais maintenant ? Sylvie va-t-elle remercier ce chef de département d'avoir pris l'immense risque d'être honnête ?

Si elle est comme la plupart d'entre nous, elle va se défendre. Quand nous nous retrouvons au cœur d'une conversation aux enjeux importants, de nouvelles intentions moins salutaires supplantent souvent celles, plus nobles, qui nous animaient au départ. Si vous vous tenez devant une foule potentiellement hostile, il y a fort à parier que vous allez modifier votre objectif premier pour celui consistant à protéger votre image.

« Excusez-moi, pourriez-vous répondre, je ne pense pas que mon nouveau bureau soit à l'ordre du jour de cette réunion. »

Vlan ! Vous êtes mort. D'un seul coup, vous avez perdu votre crédit, réduit à néant tout espoir de voir la franchise irradier dans la présente conversation et confirmé les craintes des participants de vous voir réclamer de l'honnêteté, mais tant que cela vous montrait sous votre meilleur jour.

Premièrement, concentrez-vous sur ce que vous voulez vraiment

En réalité, Sylvie ne céda pas à la tentation pourtant vive de se défendre. Après avoir été accusée de ne pas suivre les conseils qu'elle prodiguait, elle sembla d'abord surprise, gênée, voire un peu vexée. Puis, elle prit une grande inspiration et dit : « Vous savez quoi ? Il faut que nous parlions de ce sujet. Je suis contente que vous ayez posé la question. Cela va nous permettre d'éclaircir ce qui se passe vraiment. »

Sylvie se mit à parler en toute franchise. Elle expliqua qu'elle jugeait ce nouveau bureau indispensable mais ignorait totalement combien cela coûterait. Elle envoya donc quelqu'un chercher le chiffrage. En attendant, elle expliqua que la construction de ce bureau était un conseil du service marketing qui estimait nécessaire de dynamiser l'image de l'entreprise et d'améliorer la confiance de la clientèle. Et si Sylvie *allait bien* utiliser ce bureau, il s'agirait surtout d'un lieu pour le marketing. Quand elle lut à combien reviendrait la construction dudit bureau, Sylvie fut stupéfaite et admit qu'elle aurait d'abord dû se renseigner sur le coût avant de signer le bon de commande. Elle s'engagea sur-le-champ à monter un nouveau plan moitié moins cher ou à annuler carrément le projet.

Plus tard ce même jour, nous avons demandé à Sylvie comment elle avait fait pour garder son calme sous le feu des critiques. Nous voulions savoir exactement ce qui s'était passé dans sa tête. Qu'est-ce qui lui avait permis de passer de la gêne et de la colère à la reconnaissance ?

« Ce fut simple, expliqua-t-elle. Au début, je me suis vraiment sentie attaquée et je voulais vraiment riposter. À vrai dire, je voulais remettre ce gars à sa place. Il m'accusait publiquement à tort. »

« Puis, cela m'a frappée, continua-t-elle. Malgré tous ces regards tournés vers moi, une question essentielle m'est soudain venue à l'esprit : "Qu'est-ce que je veux *vraiment* ?" »

Cette question eut un effet spectaculaire sur Sylvie. En se concentrant sur cette question vitale, elle s'aperçut très vite qu'elle avait pour but d'inciter ces deux cents cadres à adhérer à l'effort de réduction des coûts et à entraîner ainsi des milliers d'employés à en faire de même.

En pensant à son objectif, Sylvie s'est rendu compte que le plus gros obstacle se dressant devant elle était la croyance répandue selon laquelle elle était hypocrite. D'un côté, elle demandait aux autres de faire des sacrifices, mais de l'autre, on avait l'impression qu'elle dépensait sans compter pour son propre confort. C'est à ce moment que la honte ou la colère disparurent et qu'elle devint reconnaissante. Il n'y avait pas plus belle occasion d'influencer ses cadres que cette question perspicace. Elle prit alors la voie du dialogue.

Réveiller votre cerveau. Passons maintenant à une situation que vous pourriez rencontrer. Vous parlez d'un sujet délicat avec une personne qui est en total désaccord avec vous. Comment toute cette théorie sur l'objectif final s'applique-t-elle ? Au début de la discussion, commencez par étudier vos intentions. En entrant dans le vif du sujet, demandez-vous ce que vous voulez vraiment.

En outre, à mesure que la conversation se poursuit et que vous commencez, disons, à vous incliner devant votre patron ou à battre froid à votre partenaire, prêtez attention à ce qu'il advient de vos objectifs. Commencez-vous à modifier votre objectif afin de sauver la face, d'éviter toute gêne, de gagner, d'avoir raison ou de punir l'autre ? C'est là que se situe le piège. Nos intentions changent généralement sans que nous en

ayons conscience. Quand l'adrénaline alimente nos pensées, nos intentions sont emportées par la marée chimique.

Pour revenir à des intentions permettant le dialogue, prenez du recul avec l'échange et observez-vous. Posez-vous la question suivante : « Qu'est-ce que je fais et, si je devais le deviner, qu'est-ce que cela révélerait sur mon intention ? » En essayant de découvrir objectivement votre intention, vous pourriez conclure : « Voyons cela. J'insiste trop, je grossis des arguments auxquels je ne crois pas tant que ça et je veux gagner à tout prix. Mon objectif n'est plus d'essayer de trouver un lieu pour les vacances, mais d'avoir le dessus dans une dispute. »

Une fois que vous avez remis en question les intentions fluctuantes de votre cœur, vous pouvez choisir sciemment de les modifier. « Ce que je veux vraiment, c'est essayer de trouver un lieu de vacances que nous apprécierons tous, au lieu d'essayer de rallier les autres à mon point de vue. » En bref, une fois votre petit jeu identifié, vous pouvez facilement arrêter d'y jouer.

Mais comment faire ? Comment savoir ce qui vous arrive, arrêter ces jeux, puis promouvoir vos intentions ? Faites comme Sylvie. Prenez du recul et posez-vous des questions qui vous ramènent vers le dialogue. Vous pouvez vous poser ces questions quand vous sentez que vous vous détournez du dialogue ou comme piqûre de rappel au moment de vous engager dans une conversation cruciale. En voici quelques-unes qui sont parfaites :

- Qu'est-ce que je veux vraiment pour moi-même ?
- Qu'est-ce que je veux vraiment pour les autres ?
- Qu'est-ce que je veux vraiment pour la relation ?

Une fois que vous vous êtes posé la question sur ce que vous voulez, ajoutez une ou plusieurs questions du même acabit :

Comment me comporterais-je si je tenais vraiment à obtenir ces résultats ?

Trouver votre position. Il existe deux bonnes raisons de poser ces questions. Premièrement, la réponse à la question consistant à savoir ce que nous voulons vraiment nous aide à localiser notre étoile polaire. Bien que nous soyons tentés d'emprunter la mauvaise direction à cause (1) de certaines personnes essayant de livrer bataille, (2) de milliers d'années

passées par l'être humain à faire jaillir ses émotions et (3) de notre habitude solidement ancrée de toujours essayer d'emporter le morceau, notre étoile polaire nous ramène à notre intention d'origine.

> « Qu'est-ce que je veux vraiment ? Ah oui, je suppose que ce n'est pas de mettre l'autre mal à l'aise ou de frimer devant tout le monde. Je veux que les autres parlent librement et ouvertement de ce que demandera la réduction des coûts. »

Contrôler votre corps. La seconde raison de poser la question sur ce que nous voulons *vraiment* n'en est pas moins importante. Le fait de nous demander ce que nous voulons vraiment influe sur toute notre physiologie. En introduisant des questions complexes et abstraites, la partie de notre cerveau chargée de résoudre les problèmes sait que nous traitons maintenant des questions sociales élaborées et non des menaces physiques. Quand nous présentons à notre cerveau une question épineuse, notre corps transfère du sang des parties du corps intervenant lorsque vous décidez de prendre la fuite ou de vous battre vers la zone du cerveau en charge du mécanisme de la pensée.

Poser des questions sur ce que nous voulons vraiment a deux fonctions essentielles : nous rappeler nos objectifs et dynamiser notre cerveau de façon à favoriser notre concentration.

Les déviances courantes

Quand nous entamons une conversation cruciale, avec la volonté manifeste de stimuler le flux de significations, nous sommes nombreux à substituer rapidement nos objectifs initiaux par des buts beaucoup moins salutaires. Par exemple, quand Sylvie s'est sentie attaquée en public, sa réaction immédiate a été de faire son possible pour sauver la face. Autres objectifs courants mais pas tellement profitables, vouloir l'emporter, chercher à se venger et espérer sortir indemne de la discussion.

Vouloir gagner. Cet objectif rédhibitoire pour le dialogue vient en premier dans nombre de nos listes. Dieu sait si nous nous abandonnons de manière assez naturelle à cette passion implacable pour la victoire. La moitié des émissions de télévision transforment en véritables héros des personnes qui gagnent dans le sport ou à des jeux. Au bout de dix minutes à la maternelle, nous apprenons que pour attirer l'attention du professeur, il faut donner la bonne réponse. Cela signifie que nous devons surpasser nos petits

camarades. Le désir de gagner colonise chacune de nos cellules avant même d'être en âge de comprendre ce qui se passe.

Malheureusement, une fois à l'âge adulte, la plupart d'entre nous ne se rendent pas compte que ce désir de vaincre nous éloigne en permanence du dialogue sain. Nous commençons par avoir l'objectif de résoudre un problème, mais dès que quelqu'un agite le drapeau rouge de l'inexactitude ou remet en cause la justesse de nos propos, nous changeons de but en un clin d'œil.

Nous commençons par corriger les faits. Nous ergotons sur des détails et signalons des failles dans l'argumentation de notre interlocuteur.

« Tu as tort ! Le mobilier est loin de coûter 120 000 euros. C'est l'aménagement général du bureau qui coûte cher, pas le mobilier. »

Bien entendu, quand les autres vous poussent dans vos retranchements en essayant d'étayer leur thèse, il ne faut pas longtemps pour que notre objectif initial de correction des erreurs se transforme en volonté d'emporter le morceau.

Si vous avez des doutes sur cette affirmation, repensez aux deux filles turbulentes qui se toisent du regard dans la salle de bains exiguë. À l'origine, elles avaient un objectif simple : se soulager. Mais, très vite, prises à leur propre jeu pénible, elles ont commencé à débattre et entrepris de faire ce qu'il fallait pour gagner, même si cela leur est devenu physiquement intenable.

Chercher à vous venger. Parfois, lorsque la colère monte, notre objectif passe de remporter la victoire à faire du mal à l'autre. Demandez à Sylvie. « Au diable communiquer en toute honnêteté ! se dit-elle. Je vais apprendre à ce crétin à ne pas m'attaquer en public. » Au final, quand nos émotions sont à leur paroxysme, notre objectif se retrouve complètement perverti. Nous sommes si loin d'alimenter le réservoir de significations partagées que tout ce qui nous importe est de faire souffrir les autres.

> « Je n'y crois pas ! Vous m'accusez de gaspiller de l'argent dans l'aménagement d'un bureau parfait. Maintenant, si personne n'a d'autres questions pertinentes, passons au point suivant ! »

Tout le monde la boucle et regarde le sol. Le silence est assourdissant.

Espérer sortir indemne de la discussion. Bien entendu, nous ne réparons pas toujours les erreurs, discréditons les autres avec agressivité ou essayons volontairement de les faire souffrir. Nous préférons parfois privilégier notre sécurité personnelle au détriment du dialogue. Plutôt que de remplir le réservoir de significations partagées, et, par là même, faire parfois quelques vagues, nous nous réfugions dans le silence. Le conflit immédiat nous met si mal à l'aise que nous acceptons la *certitude* d'obtenir de mauvais résultats afin d'éviter l'*éventualité* d'une conversation désagréable. Nous choisissons (tout du moins dans notre esprit) la paix plutôt que la guerre. Si cela s'était produit dans le cas de Sylvie, personne n'aurait soulevé les inquiétudes à propos du nouveau bureau, Sylvie n'aurait jamais pris connaissance du vrai problème et les autres auraient continué de traîner les pieds.

Deuxièmement, refusez le choix impulsif

Ajoutons maintenant un outil qui nous aidera à rester concentrés sur ce que nous voulons vraiment. Commençons par une histoire.

Le conseil des études et de la vie universitaire de l'université de Paris VII discute ferme de possibles changements de programmes au cours d'une réunion qui dure depuis des heures. C'est enfin à l'unité de formation et recherche de chimie d'entrer en scène.

Georges Dutrier, professeur de chimie à l'université Paris VII depuis trente-trois ans se considère comme le plus chevronné de l'établissement. Les histoires de guerre l'intéressent bien plus que la vie des neutrons et électrons, mais l'administration ferme quelque peu les yeux parce que ce gars fait partie des meubles.

À l'invitation du président, Georges s'éclaircit la voix et se lance dans un comparatif incompréhensible entre la création d'un programme d'enseignement et les préparatifs d'une bataille. Tout son cinéma est si gênant que les participants haussent les épaules en silence tout en essayant de réprimer un fou rire.

C'est ensuite au tour de Philippe Casse de prendre la parole. Deux semaines auparavant, le président lui a demandé de faire des propositions de changement du programme de chimie. Philippe s'est réuni avec ses

collègues (même Georges), a rassemblé les suggestions et est maintenant prêt à rendre ses conclusions.

Alors qu'il démarre son intervention, Georges commence à mimer une attaque à la baïonnette avec une règle. Aussitôt, Philippe le rembarre. Il tape du poing sur la table et hurle : « Je suis donc le seul à se demander pourquoi on autorise ce fossile à l'ouvrir ? Il n'a pas pris ses pilules ou quoi ? »

Tous les participants se tournent vers Philippe, estomaqués. Se rendant compte que ses collègues le pensent possédé, il prononce ces mots que l'on déteste tous : « Hé, arrêtez de me regarder comme ça ! Je suis le seul à cette table à avoir le cran de dire la vérité. »

Quelle tactique ! Philippe éreinte Georges en public, puis, au lieu de s'excuser ou de simplement faire profil bas, affirme que son intervention a quelque chose de noble.

Deux options affreuses. Cette stratégie pernicieuse est parfaite pour faire fausse route. Il s'agit du choix impulsif. Pour justifier un comportement particulièrement honteux, nous prétendons être coincés entre deux options désastreuses. Soit nous sommes honnêtes et attaquons notre conjoint, soit nous sommes gentils et ne divulguons pas la vérité. Soit nous signalons notre désaccord au patron pour contribuer à faire un meilleur choix (et nous nous faisons épingler pour cela), soit nous restons silencieux, n'enrichissons pas le réservoir de significations partagées et gardons notre emploi. À vous de choisir votre poison.

La caractéristique de ces choix impulsifs est d'être toujours présentés comme les deux seules options possibles. C'est le pire du raisonnement soit/soit. La personne qui opère le choix ne suggère jamais l'existence d'une troisième option qui n'appelle pas un comportement malsain. Par exemple, il existe peut-être un moyen d'être honnête et respectueux. Nous pouvons peut-être donner franchement notre avis au patron et ne pas risquer le licenciement.

Ceux qui opèrent un choix impulsif ne pensent pas à une troisième option (bénéfique), auquel cas il s'agit d'une erreur de bonne foi mais tragique, ou se servent de cette fausse dichotomie pour justifier leurs actes déplaisants. « Je suis désolé mais, pour préserver mon intégrité, il fallait que je détruise

l’image de soi de ce type. Ce n’était pas très joli, mais c’était la seule chose à faire. »

Ouvrez-vous au changement

Les choix impulsifs nous préparent non seulement à agir de manière inefficace, mais ferment également la porte à tout changement. Ils présentent à notre cerveau des problèmes qui se résolvent facilement à l’aide d’un flux sanguin réduit. Après tout, s’il faut simplement choisir entre le combat et la fuite, pas besoin de faire preuve de créativité.

Ils nous enferment également dans des stratégies inefficaces en justifiant nos attaques ou retraites. Pourquoi modifier notre comportement quand nous sommes la seule personne suffisamment futée pour rester silencieuse ? « Tenir tête à mon patron ? Vous êtes né de la dernière pluie ! » « Dire à mon conjoint qu’il est trop sur le dos des enfants ? Pas question. J’en subirais les conséquences pendant des lustres. » Dans le même ordre d’idée, pourquoi changer quand on pense être le seul dans cet environnement à avoir une once d’intégrité ? « Quelqu’un doit dire la triste vérité. Sinon, je ne pourrais pas me regarder dans la glace. »

En résumé, les choix impulsifs sont des compensations simplistes qui nous empêchent de trouver de manière créative des moyens d’instaurer le dialogue et justifient les jeux stupides auxquels nous jouons.

Alors, comment se détacher de la logique perverse qui nous enferme dans des comportements souvent blessants et nuisibles ?

Ce choix réfléchi insaisissable

Les personnes *les plus douées* pour le dialogue refusent les choix impulsifs en se préparant de nouvelles options. Elles se posent des questions plus complexes, à savoir des questions qui transforment le choix soit/soit en une recherche du sacro-saint et insaisissable choix réfléchi basé sur le *et*. (Vous savez, il s’agit d’une espèce menacée.) Voici comment cela fonctionne.

Premièrement, éclaircissez ce que vous voulez vraiment. Vous êtes avantagé dès le départ si vous avez commencé par écouter votre cœur. Si vous savez ce que vous voulez pour vous-même, les autres et la relation, vous êtes alors en position de refuser le choix impulsif.

« Je veux que mon mari soit plus digne de confiance. J'en ai marre qu'il me déçoive en prenant des engagements qui m'impliquent. »

Deuxièmement, éclaircissez ce que vous ne voulez vraiment pas. C'est la clé pour formuler la question comprenant un « et » qui symbolise le choix réfléchi. Pensez à ce que vous avez peur qu'il vous arrive si vous vous écartez de votre stratégie actuelle consistant à gagner ou à ne courir aucun danger. Quelle chose ennuyeuse va-t-il vous arriver si vous arrêtez de pousser le bouchon ? Ou si vous n'essayez pas de fuir ? Quel est le résultat horrible qui fait de ce petit jeu une option séduisante et sensée ?

« Ce que je ne veux pas, c'est avoir une discussion enflammée et inutile, génératrice de mauvais sentiments et qui n'amène pas au changement. »

Troisièmement, présentez à votre cerveau un problème plus complexe. Enfin, combinez les deux sous la forme d'une question comprenant un « et » qui vous oblige à chercher des options plus originales et productives que le silence et la violence.

« Comment avoir une conversation franche avec mon mari sur mon souhait de le voir se transformer en individu digne de confiance et éviter de faire naître de mauvais sentiments ou entraîner une perte de temps ? »

Il est intéressant d'observer ce qui se passe quand on présente des choix réfléchis à des gens s'étant retrouvés dans une impasse à cause de choix impulsifs. La réflexion se lit sur leur visage, ils ouvrent grand les yeux et commencent à *réfléchir*. Avec une régularité surprenante, quand on leur demande : « Y aurait-il un moyen de réussir à faire les deux choses ? », ils admettent que c'est fort possible.

Y a-t-il moyen de dire à votre collègue ce qui vous pèse sur le cœur *et* de ne pas l'insulter ou l'offenser ?

Y a-t-il moyen de parler à vos voisins de leur comportement agaçant *et* de ne pas faire dans l'autosatisfaction ou paraître exigeant ?

Y a-t-il moyen de parler à votre conjoint de vos dépenses *et* de ne pas vous disputer ?

Est-ce vraiment possible ?

Certaines personnes trouvent que cette façon de penser est d'un comique surréaliste. Selon eux, les choix impulsifs ne sont pas de fausses dichotomies mais le reflet d'une triste réalité.

> « Vous ne pouvez rien dire au patron sur le déménagement à venir. Cela va vous coûter votre poste. »

À ces personnes, nous répondons : vous vous souvenez de Kévin ? Lui et presque tous les leaders d'opinion que nous avons étudiés ont les armes pour parler franchement et afficher du respect. Vous ne savez peut-être pas ce qu'a fait Kévin ou ce que vous devez faire, mais ne niez pas l'existence de Kévin ou de personnes comme lui. Il existe une troisième catégorie d'options qui vous permet de remplir le réservoir de significations partagées *et* de développer la relation.

Quand nous (les auteurs) sommes au milieu d'un atelier dans une entreprise et suggérons l'existence d'alternatives aux choix impulsifs, quelqu'un dit systématiquement : « Vous pouvez peut-être parler avec sincérité et vous faire entendre dans d'autres entreprises, mais ici, vous vous faites manger tout cru ! » Ou sinon : « Vous devez savoir quand rendre les armes si vous souhaitez être encore là le lendemain. » Ensuite, au milieu d'une salve de « Et comment ! » et « Je ne vous le fais pas dire ! », nombreux sont ceux à opiner du chef.

Au début, nous pensions qu'il existait peut-être des endroits où le dialogue était impossible. Cependant, nous avons ensuite appris à poser la question suivante : « Vous voulez dire que *personne* de votre connaissance n'est capable de tenir une conversation à haut risque d'une façon qui permette de résoudre les problèmes *et* d'entretenir une relation ? » Généralement, il existe des personnes qui en sont capables.

Résumé – écouter d'abord mon cœur

Voici comment les personnes douées pour le dialogue restent concentrées sur leurs objectifs, particulièrement quand la situation est tendue.

Se concentrer d'abord sur soi

- Souvenez-vous que la seule personne que vous puissiez contrôler directement est vous-même.

Se concentrer sur ce que l'on veut vraiment

- Quand vous glissez vers le silence ou la violence, prenez du recul et prêtez attention à vos intentions.
- Posez-vous la question suivante : « Que m'indique mon comportement sur mes intentions ? »
- Ensuite, clarifiez ce que vous voulez vraiment. Posez-vous la question suivante : « Qu'est-ce que je veux pour moi, pour les autres et pour la relation ? »
- Enfin, posez-vous la question suivante : « Comment me comporterais-je si c'était ce que je voulais vraiment ? »

Refuser les choix impulsifs

- En réfléchissant à ce que vous voulez, prêtez attention au moment où vous commencez à pencher pour un choix impulsif.
- Voyez si vous vous dites que vous devriez choisir entre la paix et la sincérité, entre la victoire et la défaite, etc.
- Libérez-vous de ces choix impulsifs en cherchant un choix réfléchi comprenant un « et ».
- Clarifiez ce que vous ne voulez pas, ajoutez-le à ce que vous voulez et demandez à votre cerveau de commencer à chercher des options salutaires susceptibles de favoriser le dialogue.

4

J’ai connu un millier de coquins, mais je n’en ai jamais rencontré un qui se considère ainsi. La connaissance de soi n’est pas tellement monnaie courante.
OUIDA

Apprendre à observer

Comment repérer quand la zone de sécurité est menacée

Commençons ce chapitre en entrant dans une conversation cruciale. Un débat animé avec un groupe de personnes que vous encadrez vient de se terminer. Une discussion innocente sur le nouvel agenda des équipes s’est terminée en vilaine dispute. Après une heure de chicaneries et de plaintes, tout le monde est resté sur ses positions.

Vous marchez maintenant dans le couloir en vous demandant ce qui s’est produit. En l’espace de quelques minutes, une discussion innocente s’est transformée en conversation cruciale, puis en conversation *ratée* et vous ne pouvez pas vraiment dire pourquoi. Vous vous souvenez bien d’un moment tendu quand vous avez commencé à imposer votre point de vue de manière un peu véhémente (bon, d’accord, *très* véhémente). Huit personnes vous ont alors fixé du regard comme si vous veniez d’arracher la tête d’un poussin avec vos dents. Puis, la réunion a pris fin.

Vous ne vous rendez pas compte que deux de vos amis marchent dans le couloir dans le sens opposé en refaisant toute la réunion. Ils savent *vraiment* ce qui s’est passé.

« Ça a recommencé. Le patron nous a tellement mis de pression avec son ordre du jour que nous avons tous commencé à nous mettre sur la défensive. Tu as remarqué comme nous sommes tous restés bouche bée à un moment ? Bien sûr, j'ai été aussi mauvais que le patron. J'ai affirmé des choses de manière catégorique, présenté des faits qui allaient uniquement dans le sens de mon opinion et fini par une série de revendications saugrenues. Je me suis fait piéger comme un marlin. »

Plus tard ce jour-là, vous parlez de la réunion avec vos amis. Ils vous mettent au courant de ce qui s'est passé. Vous étiez pourtant là, mais vous avez loupé ce qui s'est vraiment passé.

« C'est parce que tu étais obnubilé par le *sujet* de la conversation, vous explique votre collègue. Tu étais tellement préoccupé par ce thème des équipes que tu ne voyais pas les *conditions*. Tu sais, les sentiments et comportements des gens, le ton qu'ils employaient, des choses de ce genre.

– Tu as vu tout ça tout en participant à cette conversation animée ? lui demandez-vous.

– Ouais, explique votre collègue. Je traite toujours les choses à deux niveaux. Quand ça commence à prendre une sale tournure, je prête attention au sujet de la conversation tout en observant ce que les participants font. Je cherche et j'étudie à la fois le *quoi* et le *pourquoi*. Si tu parviens à saisir la raison pour laquelle ils se vexent, se retiennent de donner leur avis ou même restent silencieux, tu peux faire quelque chose pour remettre de l'ordre dans tout ça.

– Tu observes les « conditions » puis tu sais comment remettre de l'ordre ?

– Parfois, répond votre ami. Mais tu dois apprendre à savoir quoi chercher exactement. Ça s'apparente à des premiers secours sociaux. En observant le moment où une conversation commence à tourner au vinaigre, tu peux répondre rapidement. Plus tôt tu identifies un problème, plus vite tu pourras faire en sorte de revenir à un dialogue salutaire et moins les dégâts seront importants. »

Incroyable, ce conseil est d'une limpidité absolue et vous n'y aviez pourtant jamais pensé. Encore plus bizarre, votre ami, lui, y a pensé. En fait, il a tout un vocabulaire pour désigner ce qui se passe pendant une conversation cruciale. C'est comme si vous parliez une langue étrangère.

Apprendre à observer

À vrai dire, la plupart d'entre nous avons du mal à procéder à un double traitement (observer le sujet et les conditions), surtout quand il s'agit d'une conversation cruciale. Quand les enjeux sont importants et les émotions fortes, nous sommes tellement obnubilés par ce que nous disons qu'il est pratiquement impossible de prendre du recul par rapport à la dispute en cours pour voir ce qui nous arrive, à nous et aux autres. Même quand nous sommes surpris de ce qui se passe, au point de penser : « Mince ! Ça tourne au vinaigre. Et maintenant ? », nous ne savons pas forcément quoi observer pour renverser la situation. Nous ne percevons peut-être pas assez ce qui se passe.

Comment cela se fait-il ? Comment être plongé dans un débat animé sans vraiment percevoir ce qui se passe ? Une métaphore vous aidera à comprendre. Cela revient à aller pêcher à la mouche pour la première fois avec un pêcheur chevronné. Votre copain n'arrête pas de vous répéter de lancer votre mouche deux mètres en amont de cette truite brune « juste là ». Le fait est que vous ne voyez pas cette truite brune « juste là ». Lui la voit. C'est parce qu'il sait quoi chercher. Vous *pensez* le savoir. Vous estimez devoir chercher une truite brune. En fait, il vous faut chercher une truite brune alors que le soleil vous éblouit en se reflétant dans l'eau. Vous devez rechercher des éléments autres que l'animal que votre père a empaillé et placé au-dessus de la cheminée. Il faut à la fois des connaissances et de la pratique pour savoir quoi chercher et voir cette chose.

Alors, que faut-il chercher quand on est pris au milieu d'une conversation cruciale ? Que vous faut-il voir afin de cerner les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop graves ? En fait, il faut observer trois conditions : le moment où la conversation devient cruciale, les signes révélant que les personnes ne se sentent pas en sécurité (silence ou violence) et votre propre comportement en situation de stress. Analysons chacun de ces éléments néfastes pour la conversation.

Apprendre à déceler les conversations cruciales

Tout d'abord, guettez le moment où une discussion innocente se transforme en conversation cruciale. Dans le même ordre d'idée, quand vous vous attendez à entamer une conversation cruciale, tenez compte du

fait que vous entrez dans une zone de danger. Sinon, vous pourriez facilement être pris au piège de jeux stupides avant même de vous en apercevoir. Et, comme nous l'avons suggéré plus haut, plus vous vous écartez du bon chemin, puis il est difficile de le retrouver.

Pour vous aider à identifier très tôt les problèmes, reprogrammez votre esprit de façon à prêter attention aux signes laissant penser que vous participez à une conversation cruciale. Certaines personnes perçoivent d'abord des signaux *physiques* (un nœud à l'estomac ou les yeux qui s'assèchent). Pensez à ce qui se produit dans votre organisme quand la conversation devient cruciale. Chacun réagit à sa façon. Quels sont les symptômes dans votre cas ? Quels qu'ils soient, apprenez à les considérer comme le signe qu'il est temps de prendre du recul, de ralentir et d'écouter d'abord votre cœur avant que les choses ne vous échappent.

D'autres perçoivent d'abord leurs *émotions* avant de repérer les symptômes corporels. Ils prennent conscience qu'ils ont peur, sont blessés ou en colère et commencent à réagir à ces sentiments ou à les supprimer. Ces émotions peuvent également être d'excellents indicateurs que le moment est venu de prendre du recul, de vous poser et de prendre les mesures nécessaires pour que votre cerveau reprenne le contrôle de la situation.

Le premier signal de certaines personnes n'est pas physique ou émotionnel mais *comportemental*. C'est comme une expérience extracorporelle. Elles se voient hausser le ton, pointer du doigt l'autre comme s'il s'agissait d'une arme ou se fermer comme une huître. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'elles se rendent compte de ce qu'elles éprouvent.

Prenez donc un moment pour réfléchir aux conversations les plus cruciales que vous ayez eues. Quels signaux pouvez-vous utiliser pour savoir que votre cerveau commence à débrayer et que vous risquez de vous éloigner de la voie du dialogue salutaire ?

Apprendre à déceler les signes d'une menace pour votre zone de sécurité

Si vous êtes capable de déceler les signes qu'une conversation devient cruciale, avant de vous retrouver prisonnier de la dispute au point d'être dans l'incapacité de vous détourner du sujet, vous pouvez alors commencer immédiatement à procéder au double traitement. Et que devez-vous

rechercher exactement ? Les personnes douées pour le dialogue gardent constamment un œil sur la zone de sécurité. Elles prêtent attention au sujet et guettent les signaux craints par les personnes. Quand des amis, êtres chers ou collègues s'éloignent du dialogue salutaire (remplir librement le réservoir de significations partagées), soit en imposant leur opinion ou en ne partageant pas leurs idées, elles vérifient immédiatement si les autres sentent ou non leur zone de sécurité menacée.

Quand la zone de sécurité n'est pas menacée, vous pouvez dire ce que vous voulez. Voilà pourquoi les grands communicants surveillent toujours de près la zone de sécurité. Le dialogue implique la libre circulation des idées. Et la peur n'a pas son pareil pour interrompre cette libre circulation. Quand vous avez peur que les autres n'adhèrent pas à vos idées, vous commencez à vous imposer. Quand vous avez peur d'être touché, vous commencez à vous replier sur vous-même et à vous cacher. Ces deux réactions, lutter et prendre la fuite, sont une réponse à la même émotion : la peur. En revanche, si vous préservez votre zone de sécurité, vous pouvez parler de presque tout et les autres vous prêteront une oreille attentive. Si vous ne craignez pas d'être attaqué ou humilié, vous pouvez entendre presque tout sans vous mettre sur la défensive.

Pensez à votre propre expérience. Vous souvenez-vous avoir reçu un retour d'information cinglant sans vous mettre sur la défensive ? Vous avez traité l'information, mené une réflexion sur ce sujet et l'avez laissée vous influencer. Si cela vous est déjà arrivé, demandez-vous pourquoi. Pourquoi, en cette occasion, vous êtes-vous montré capable de digérer si bien un retour d'information potentiellement menaçant ? Si vous êtes comme nous, vous y êtes parvenu car vous pensiez que votre interlocuteur voulait votre bien. En outre, vous respectiez son opinion. Vous avez reçu la remarque en vous sentant *en sécurité* car vous aviez confiance en ses intentions et capacités. Vous n'aviez pas besoin de vous défendre contre ce qui était dit.

En revanche, si vous ne vous sentez pas en sécurité, il vous est impossible d'assimiler un retour d'information. C'est comme si un couvercle coiffait le réservoir de significations. « Comment ça, j'ai l'air bien ? C'est une plaisanterie ? Tu me taquines ? » Quand vous estimez votre zone de sécurité menacée, même les commentaires les mieux intentionnés du monde vous semblent suspects.

Quand votre zone de sécurité est menacée, vous commencez à devenir aveugle. En guettant attentivement la menace pesant sur votre zone de sécurité, vous pouvez non seulement détecter la mise en danger du dialogue mais également réveiller votre cerveau. Comme nous l'avons dit plus haut, lorsque vos émotions commencent à couler à flots, des fonctions cérébrales essentielles se coupent. Vous vous préparez à prendre la fuite et votre vision périphérique se rétrécit. En fait, quand vous vous sentez réellement menacé, la seule chose que vous pouvez voir se trouve juste devant votre nez. De même, lorsque vous sentez l'issue d'une conversation menacée, vous avez du mal à voir autre chose que le bilan que vous essayez de dresser. En prenant de la distance par rapport au sujet d'une dispute et en guettant les signaux de la peur, vous réveillez votre cerveau et récupérez l'intégralité de votre champ visuel.

Ne laissez pas les problèmes liés à votre zone de sécurité vous détourner du droit chemin. Passons à l'avertissement. Quand les autres se sentent en danger, ils commencent à faire de vilaines choses. Maintenant, puisqu'ils se sentent menacés, vous devriez penser ceci : « Bon, ils se sentent en danger. Je dois faire quelque chose, comme, par exemple, rétablir un climat de sécurité. » C'est ce que vous *devriez* penser. Malheureusement, puisqu'ils se sentent menacés, ils peuvent essayer de se moquer de vous, de vous insulter ou de vous sidérer avec leurs arguments. Ce genre de comportement agressif n'est pas vraiment fait pour réveiller le diplomate qui sommeille en vous. Par conséquent, au lieu de prendre leur attaque comme le signe d'une menace de la zone de sécurité, vous la prenez au premier degré, pour une attaque. « Je suis attaqué ! » pensez-vous. Vous répondez alors sur le même registre ou vous essayez de prendre la fuite. D'une manière ou d'une autre, vous n'exécutez pas de double traitement ni utilisez de technique pour restaurer un climat de sécurité. Vous devenez une partie du problème en vous mêlant à la bagarre.

Imaginez la portée de ce que nous suggérons là. Nous vous demandons de reconsidérer le silence et la violence comme des signes de l'insécurité éprouvée par les autres. Nous vous demandons de lutter contre votre penchant naturel à répliquer de la même façon. Nous vous demandons de vous défaire d'années de pratique, même d'une éternité de construction génétique qui se traduit par le réflexe consistant à prendre la fuite ou à engager la lutte (quand vous êtes attaqué) et de recoder le stimulus. « Ah,

c’est le signe que mon interlocuteur ne se sent pas en sécurité. » Et ensuite ? Faites quelque chose pour que sa zone de sécurité cesse d’être menacée. Nous verrons comment procéder dans le chapitre suivant. Pour l’heure, apprenez simplement à observer la zone de sécurité, puis soyez curieux et non en colère ou effrayé.

Le silence et la violence

Quand les gens commencent à se sentir menacés, ils empruntent deux chemins néfastes. Ils optent pour le silence (ils n’enrichissent donc pas le réservoir de significations partagées) ou la violence (ils imposent donc leurs idées dans le réservoir). Nous connaissons cette partie du processus, mais ajoutons un détail : savoir quoi chercher peut transformer des eaux miroitantes en truite brune, connaître quelques formes courantes de silence et violence vous aide à identifier les problèmes de zone de sécurité dès qu’ils se manifestent. Vous pourrez ainsi vous écarter du sujet, restaurer un climat de sécurité et revenir au dialogue avant que les dommages ne soient trop importants.

Le silence

Le silence peut prendre la forme de n’importe quel acte consistant à maintenir intentionnellement des informations en dehors du réservoir de significations partagées. Le but est presque toujours d’éviter les problèmes potentiels et cela a pour conséquence d’entraver la libre circulation des informations. Les méthodes vont de jouer sur les mots à carrément éviter la personne. Les trois formes les plus courantes de silence sont la dissimulation, l’évitement et le repli sur soi.

- La *dissimulation* consiste à minimiser nos opinions ou à les afficher de manière sélective. Les sarcasmes et l’embellissement figurent parmi les formes les plus courantes.

  « Je trouve votre idée formidable, vraiment ! Je me demande juste si les autres vont bien en saisir toutes les nuances. Vous savez, certaines idées sont avant-gardistes. Il faut donc vous attendre à un peu de résistance. »

  Signification réelle : votre idée est nulle et les autres la combattront jusqu’à leur dernier souffle.

« Oh ouais, ta remise va marcher du tonnerre. Les gens vont traverser la ville pour gagner six centimes sur un savon. Comment t'est venue cette idée ? »

Signification réelle : quelle idée idiote.

- L'*évitement* consiste à rester vraiment à distance respectable de tout sujet sensible. Nous parlons mais sans aborder les vrais problèmes.

« Comment te va ton nouveau tailleur ? Tu sais que le bleu est ma couleur préférée. »

Signification réelle : bah alors, t'as été embauchée dans un cirque ?

« En parlant de réduction des coûts, tu as vu la série "Friends" hier soir ? Joe a hérité d'un joli magot et a acheté des choses débiles. C'était tordant. »

Signification réelle : ne parlons pas de réduction des coûts, cela mène toujours à une dispute.

- Le *repli sur soi* consiste à se mettre complètement en retrait de la conversation. Il s'agit de sortir de la conversation ou carrément de la pièce.

« Excusez-moi. Il faut que je prenne cet appel. »

Signification réelle : je préférerais qu'on me coupe un bras plutôt que de rester une minute de plus à cette réunion inutile.

« Désolé, je ne vais pas reparler de la façon de diminuer la facture de téléphone. Je ne suis pas sûr que notre amitié survive à une nouvelle bataille. » (Sortie)

Signification réelle : nous ne pouvons pas parler du sujet le plus anodin sans nous disputer.

La violence

La violence correspond à toute stratégie verbale destinée à convaincre, contrôler ou obliger autrui à adhérer à votre point de vue. Elle viole la zone de sécurité en essayant d'insérer par la force une idée dans le réservoir de

significations partagées. Les méthodes vont du monologue aux injures en passant par les menaces. Les trois formes les plus courantes de violence sont le contrôle, l'étiquetage et l'attaque.

- Le *contrôle* consiste à contraindre les autres à partager notre point de vue. Il s'agit d'imposer notre opinion et de diriger la conversation. Les méthodes sont les suivantes : couper la parole aux autres, exagérer ses arguments, avancer de grands principes, changer de sujet ou utiliser des questions directives pour contrôler la conversation.

  « Il n'existe pas une personne au monde qui n'ait pas acheté cette chose. C'est le cadeau idéal. »

  Signification réelle : je ne peux pas justifier l'utilisation de nos économies durement gagnées pour l'achat de ce jouet qui coûte une fortune, mais j'en avais vraiment envie.

  « Nous avons essayé leur produit mais ce fut une catastrophe. Tout le monde sait qu'ils ne sont pas capables de respecter les délais de livraison et qu'ils ont le service client le plus désastreux au monde. »

  Signification réelle : je ne suis pas sûr de connaître les données exactes. Je vais donc utiliser une hyperbole pour capter votre attention.

- L'*étiquetage* consiste à coller une étiquette sur des personnes ou des idées de façon à les classer dans une catégorie ou un stéréotype.

  « Vos idées viennent de la préhistoire. N'importe quelle personne sensée suivrait mon plan. »

  Signification réelle : je ne suis pas capable d'argumenter sur les mérites de mon plan.

  « Vous n'allez tout de même pas les écouter ? Pour l'amour de Dieu ! Premièrement, ils viennent du siège social et deuxièmement, ce sont des ingénieurs. Ça vous suffit ? »

  Signification réelle : si je prétends que tous les gens du siège social et ingénieurs sont mauvais, je n'aurai pas à m'expliquer.

- L’*attaque* parle d’elle-même. Vous cessez d’essayer de convaincre pour embrasser l’objectif de faire souffrir l’autre. Les tactiques employées dans ce cas sont la dépréciation et les menaces.

  « Si jamais vous faites ça, vous me le paierez ! »

  Signification réelle : je parviendrai à mes fins même si je dois vous dénigrer et vous menacer de vagues sanctions.

  « N’écoutez pas un mot de ce que vous dit Clément. Pas de chance, je te surveille, mon petit bonhomme. Tu essaies uniquement de faire en sorte que ton équipe s’en sorte indemne en faisant souffrir les autres. Ce n’est pas la première fois que tu joues à ce petit jeu. Tu sais quoi ? T’es vraiment un pauvre type. Désolé, mais il fallait bien que quelqu’un ait le cran de tirer les choses au clair. »

  Signification réelle : pour que les choses tournent comme je le veux, je vais dire du mal de toi puis prétendre être le seul à avoir un peu d’intégrité.

Repérer votre propre comportement en situation de stress

Disons que vous observiez à la fois le sujet et les conditions. Vous prêtez plus particulièrement attention au moment où la conversation devient cruciale. Pour repérer cet instant décisif, vous recherchez les signes indiquant que la zone de sécurité est menacée. Vous savez même identifier les différentes formes de silence et de violence. Êtes-vous désormais parfaitement armé ? Avez-vous observé tout ce qu’il fallait ?

En fait, non. L’élément le plus difficile à observer attentivement lorsque vous êtes en plein double traitement est peut-être votre propre comportement. Franchement, la plupart des gens ont du mal à résister à l’attraction d’un aimant qui prend la forme de la dispute qui se profile. Vous avez ensuite le problème des personnes qui emploient toutes sortes de tactiques. Il faut les surveiller comme le lait sur le feu. Il est un peu étonnant que bien prêter attention à son propre comportement passe au second plan. De plus, ce n’est pas comme si vous pouviez sortir de votre corps pour vous observer. Vous êtes du mauvais côté de la caméra.

Une *autosurveillance guère présente*. À vrai dire, il est des moments où nous avons tous des difficultés à surveiller notre propre comportement.

Généralement, à force d'être obnubilés par des idées et des causes, nous perdons toute sensibilité sociale et sommes moins conscients de ce que nous faisons. Nous essayons d'imposer notre méthode coûte que coûte, nous parlons quand il faudrait se taire, nous faisons des choses qui ne fonctionnent pas, tout ceci au nom d'une cause. Nous finissons par être tellement déconnectés que nous sommes comme le personnage aveugle de Jack Handey.

> « Les gens parlaient sans arrêt de la méchanceté d'un type qui habitait dans le coin. Un jour, je décide donc d'en avoir le cœur net. Je suis allé frapper à sa porte, mais il m'a dit que je me trompais de personne, que le type méchant habitait cette maison, plus loin. "Mais non, imbécile, lui ai-je répondu, c'est ma maison". »

Malheureusement, quand vous ne surveillez pas votre comportement, vous pouvez paraître particulièrement bête. Vous dites, par exemple, à votre conjoint qu'il vous a laissée attendre chez son garagiste pendant plus d'une heure. Après avoir souligné qu'il s'agissait d'un simple malentendu, votre conjoint s'exclame : « Tu n'as pas besoin de te mettre en colère. »

Puis, vous prononcez la célèbre formule : « Mais, je ne suis pas en colère ! »

Bien entendu, en hurlant votre réfutation, vous envoyez des postillons et la veine de votre front a maintenant gonflé pour atteindre le tour de taille d'un jeune python. Naturellement, vous ne percevez pas l'incohérence de votre réponse. Vous êtes dans votre truc et vous n'appréciez pas du tout quand votre conjoint se moque de vous.

Vous jouez aussi à ce jeu du démenti quand vous répondez ingénument à la question « Qu'est-ce qui ne va pas ? ».

« Mais, rien ! » gémissez-vous. Puis, vous agitez nerveusement les pieds, fixez le sol et semblez blessée.

Vous surveiller de près

Que faut-il pour être capable de s'éloigner d'une discussion et d'observer le processus en cours (y compris ce que vous faites vous-même et l'impact que vous avez) ? Vous devez vous surveiller de près, puis modifier votre stratégie si nécessaire. Voyez surtout si vous avez une bonne ou mauvaise influence sur la zone de sécurité.

Le test du comportement en situation de stress

Comment vous surveillez-vous ? Une bonne façon de le savoir est d'étudier votre comportement en situation de stress. Que faites-vous quand la discussion devient difficile ? Pour le découvrir, répondez au questionnaire suivant. Vous saurez ainsi quelles tactiques vous privilégiez quand vous êtes pris au beau milieu d'une conversation cruciale. Ce test vous aidera également à connaître les parties du présent ouvrage susceptibles de vous être les plus bénéfiques.

Instructions. Les questions suivantes sont destinées à savoir quelle est *généralement* votre réponse lorsque vous participez à une conversation cruciale. Avant de répondre Vrai (V) ou Faux (F), pensez à une relation donnée au travail ou à la maison. Ensuite, répondez en pensant à la façon dont vous abordez les conversations risquées au sein de cette relation.

V F 1. Il m'arrive d'éviter les situations qui peuvent me mettre en contact avec des personnes avec lesquelles j'ai des problèmes.

V F 2. J'ai remis à plus tard des appels téléphoniques ou la rédaction de courriels simplement parce que je ne voulais pas avoir affaire à mon interlocuteur.

V F 3. Lorsque des personnes soulèvent un sujet délicat ou gênant, j'essaie de détourner la conversation.

V F 4. Quand il faut aborder des sujets gênants ou stressants, il m'arrive de me retenir plutôt que de donner franchement mon avis.

V F 5. Plutôt que de dire aux autres le fond de ma pensée, il m'arrive de recourir à la plaisanterie, aux sarcasmes ou aux remarques narquoises pour leur faire comprendre que je suis agacé.

V F 6. Lorsque je dois aborder un sujet difficile, je fais parfois des compliments peu convaincants ou hypocrites pour amortir le choc.

V F 7. Pour que les autres adhèrent à mon point de vue, il m'arrive d'en rajouter dans l'exposition de mes arguments.

V F 8. Si j'ai l'impression de perdre le contrôle de la conversation, je

peux couper la parole aux gens ou changer de sujet afin de ramener la discussion sur ce qui me paraît être important.

V F 9. Quand les autres font des remarques que je trouve stupides, il m'arrive de le leur dire sans aucun ménagement.

V F 10. Lorsque je suis stupéfait par une remarque, je dis parfois des choses que les autres peuvent considérer comme des commentaires durs ou agressifs, du style « Fichez-moi la paix ! » ou « C'est ridicule ! ».

V F 11. Quand la discussion s'anime, je cesse de m'opposer à l'opinion des autres et je leur dis des choses qui peuvent les blesser.

V F 12. Si le débat est animé, il m'arrive d'être dur avec mon interlocuteur et celui-ci peut même se sentir insulté ou blessé.

V F 13. Quand je parle d'un sujet important avec des personnes, je change d'objectif et n'essaie plus de convaincre mais de remporter la bataille.

V F 14. Au beau milieu d'une conversation cruciale, je suis souvent tellement plongé dans mes arguments que je ne sais pas comment les autres me perçoivent.

V F 15. Lorsque la discussion devient chaude et que je dis des choses blessantes, je m'excuse rapidement.

V F 16. Quand je repense à une conversation qui a mal tourné, j'ai tendance à me pencher d'abord sur mes erreurs plutôt que sur celles des autres.

V F 17. Quand j'ai quelque chose à dire que les autres ne souhaitent peut-être pas entendre, j'évite d'émettre d'emblée des conclusions sévères et préfère commencer par évoquer des faits qui vont les aider à voir où je veux en venir.

V F 18. Je suis capable de très vite deviner si les autres se retiennent ou sont sur la défensive dans une conversation.

V F 19. Je décide parfois de ne pas donner de retour d'information sévère car je sais que cela va engendrer de réels problèmes.

V F 20. Quand une conversation ne mène nulle part, je prends du recul,

réfléchis à la situation et prends des mesures pour améliorer les choses.

V F 21. Quand les autres se mettent sur la défensive parce qu'ils ne me comprennent pas, je remets rapidement les choses dans l'ordre en précisant clairement mes intentions.

V F 22. Je suis dur avec certaines personnes, parce que, honnêtement, elles en ont besoin ou le méritent.

V F 23. J'assène parfois des vérités telles que « Le fait est que… » ou « Il est évident que… » pour être certain de bien faire passer mon message.

V F 24. Si les autres hésitent à partager mon point de vue, je les invite sincèrement à livrer le fond de leur pensée, quel qu'il soit.

V F 25. Il m'arrive d'exposer mon point de vue avec vigueur dans le but d'empêcher les autres de donner leur opinion et d'éviter ainsi de perdre de l'énergie à en discuter.

V F 26. Même quand la conversation devient tendue, je m'adapte rapidement à la façon dont les autres me répondent et je change de stratégie.

V F 27. Quand je me rends compte que je suis en désaccord avec quelqu'un, j'essaie souvent de parvenir à mes fins au lieu de rechercher un accord.

V F 28. Quand les choses tournent mal, je suis plus enclin à voir les erreurs des autres qu'à réfléchir à ma responsabilité dans l'affaire.

V F 29. Après avoir exposé un avis tranché, je fais l'effort d'inviter les autres à donner leur point de vue, surtout s'il est opposé au mien.

V F 30. Quand les autres hésitent à faire part de leur point de vue, je fais mon possible pour qu'ils se sentent libres de parler en toute sincérité.

V F 31. Il m'arrive de devoir parler de choses que je pensais réglées parce que je ne garde pas trace des discussions précédentes.

V F 32. Je me retrouve dans des situations où les gens se sentent blessés parce qu'ils pensaient avoir davantage leur mot à dire dans la décision finale.

V F 33. Parfois, cela m'agace de voir le temps qu'il faut à certains groupes pour prendre des décisions du fait du trop grand nombre de personnes impliquées.

Votre score au test du comportement en situation de stress

Remplissez les fiches de scores des figures 4.1 et 4.2. Chaque domaine comprend deux ou trois questions. À côté du numéro de la question figurent un (V) ou un (F). Par exemple, sur la figure 4.1, sous « Dissimulation », pour la question 5, vous trouverez un (V). Cela signifie que si vous avez répondu Vrai à la question 5, vous devez cocher la case correspondante. En revanche, sur la figure 4.2, à la question 13, vous trouverez un (F). Ne cochez la case que si vous avez répondu Faux à la question, et ainsi de suite.

Silence ☐	Violence ☐
Dissimulation ☐ 5 (V) ☐ 6 (V)	**Contrôle** ☐ 7 (V) ☐ 8 (V)
Évitement ☐ 3 (V) ☐ 4 (V)	**Étiquetage** ☐ 9 (V) ☐ 10 (V)
Repli sur soi ☐ 1 (V) ☐ 2 (V)	**Attaque** ☐ 11 (V) ☐ 12 (V)

Figure 4.1 : Fiche de score de l'évaluation du comportement en situation de stress.

Votre score au test du comportement en situation de stress (figure 4.1) va vous montrer quelles formes de silence ou violence vous adoptez le plus souvent. Votre score au test des compétences en dialogue (figure 4.2) est

classé par concepts et chapitres de façon que vous puissiez trouver les chapitres qui vous apporteront le plus.

Ch 3 : Écouter d'abord mon cœur ☐ 13 (F) ☐ 19 (F) ☐ 25 (F) ☐	**Ch 7 : Exposer mon plan** ☐ 17 (V) ☐ 23 (F) ☐ 29 (V) ☐
Ch 4 : Apprendre à observer ☐ 14 (F) ☐ 20 (V) ☐ 26 (V) ☐	**Ch 8 : Explorer le plan des autres** ☐ 18 (V) ☐ 24 (V) ☐ 30 (V) ☐
Ch 5 : Créer la zone de sécurité ☐ 15 (V) ☐ 21 (V) ☐ 27 (F) ☐	**Ch 9 : Passer à l'action** ☐ 31 (F) ☐ 32 (F) ☐ 33 (F) ☐
Ch 6 : Maîtriser mes histoires ☐ 16 (V) ☐ 22 (F) ☐ 28 (F) ☐	

Figure 4.2 : Fiche de score de l'évaluation des compétences en dialogue.

La signification de votre score

Les scores inscrits dans les colonnes Silence et Violence vous permettent de savoir à quelle fréquence vous adoptez ces stratégies loin d'être idéales. Il est possible d'avoir un score élevé dans les deux catégories. Un score élevé (une ou deux cases cochées par domaine) signifie que vous utilisez assez souvent cette technique. Cela montre également que vous êtes un être humain. Le cœur de la plupart des gens balance souvent entre la retenue et la force.

Les sept catégories de la figure 4.2 reflètent vos compétences dans chacun des thèmes des sept chapitres correspondants. Si vous avez un score élevé (deux ou trois cases cochées) dans l'un de ces domaines, vous êtes déjà plutôt compétent en la matière. Si votre score est faible (zéro ou une case cochée), vous souhaiterez peut-être vous pencher de plus près sur ces chapitres.

Dans la mesure où ces scores traduisent votre *comportement* habituel lors de conversations stressantes ou cruciales, ils peuvent évoluer. Ce n'est pas un trait de caractère immuable ou une propension d'origine génétique. Ce n'est qu'une mesure de votre comportement et vous pouvez changer les choses. En fait, les lecteurs prenant ce livre au sérieux vont s'entraîner à acquérir les techniques présentées dans chaque chapitre et finiront par changer. Ce faisant, leur vie va également changer.

Et ensuite ? Maintenant que vous avez identifié votre comportement en situation de stress, vous disposez d'un outil qui peut vous apprendre à observer. Ainsi, quand vous entrerez dans une conversation délicate, vous pourrez vous efforcer de vous passer de vos habitudes en matière de silence ou de violence. De même, quand vous serez au milieu d'une conversation cruciale, vous aurez une idée plus précise de ce qu'il vous faudra observer.

Résumé – apprendre à observer

Quand vous êtes au cœur d'une conversation décisive, il est difficile de voir précisément ce qui se passe et pourquoi. Quand une discussion commence à devenir stressante, nous finissons souvent par faire tout le contraire de ce qui fonctionne. Nous optons pour les composants les plus nocifs de notre comportement en situation de stress.

Apprendre à observer

Pour mettre fin à ce cercle vicieux, apprenez à observer.

- Apprenez à observer le sujet et les conditions.
- Observez le moment où la conversation devient cruciale.
- Apprenez à détecter les menaces sur la zone de sécurité.
- Voyez si les autres se tournent vers le silence ou la violence.
- Guettez les signes de votre comportement en situation de stress.

5

Ils avaient vécu tant d'années ensemble qu'ils avaient mal interprété leurs arguments respectifs.
MARJORIE KELLOGG

Créer la zone de sécurité

Comment créer une zone de sécurité qui permette d'aborder pratiquement tous les sujets

Le chapitre précédent contenait une promesse : si vous identifiez les menaces pour la zone de sécurité dès qu'elles apparaissent, vous pouvez vous écarter de la conversation, *créer la zone de sécurité*, puis rétablir le dialogue, quel que soit le sujet abordé. Dans le présent chapitre, nous allons tenir notre promesse et vous apprendre à rétablir la zone de sécurité.

Pour commencer, étudions une situation de menace de la zone de sécurité. Nous allons écouter discrètement un couple en train de parler d'un des sujets les plus délicats : l'intimité physique.

Un peu de contexte, tout d'abord. Jonathan pense qu'avec Claire, ils font trop rarement l'amour. Claire est satisfaite de leur vie sexuelle. Cela fait des années qu'ils expriment leurs soucis ou rancœurs par leur attitude plus que par des mots. Quand Jonathan fait des avances et que Claire n'y répond pas, il se mure dans le silence. Il boude, ne dit presque rien et évite Claire pendant quelques jours.

Claire sait ce qu'a Jonathan. Il lui arrive alors de se rapprocher de lui, même si elle n'est pas particulièrement d'humeur amoureuse. Elle le fait dans l'espoir de voir Jonathan cesser de bouder. Malheureusement, elle se

met alors à en vouloir à Jonathan et met encore plus de temps à avoir des envies amoureuses.

Voilà donc le jeu auquel ils jouent. Plus Jonathan insiste puis boude, moins il est attirant et intéressant aux yeux de Claire. Plus Claire succombe et lui en veut, moins leur relation l'intéresse. Plus ils réagissent au lieu d'avoir cette conversation cruciale, plus ils risquent de partir chacun de leur côté. Claire a décidé de percer l'abcès. Plutôt que d'attendre qu'ils soient fâchés tous les deux, elle choisit un moment où ils se détendent sur le canapé.

Voici ce que cela donne :

CLAIRE : Jonathan, on peut parler de ce qui s'est passé hier soir, tu sais, quand je t'ai dit que j'étais fatiguée ?

JONATHAN : Je ne sais pas si je *suis* d'humeur.

CLAIRE : Qu'est-ce que tu veux dire par là ?

JONATHAN : J'en ai marre que tu décides systématiquement du moment où nous devons le faire !

CLAIRE : (*Elle s'en va.*)

S'écarter du sujet, rétablir la zone de sécurité et revenir au sujet

Bon, penchons-nous sur le cas de Claire. Elle a essayé d'aborder un sujet délicat. Bon point pour elle ! Elle était déjà mal à l'aise et son conjoint lui a donné un coup bas. Il est d'un précieux secours ! Que doit-elle faire maintenant ? Comment peut-elle revenir à un dialogue franc et salutaire ? Que faire quand vous sentez qu'il est plutôt dangereux de faire part de votre état d'esprit ?

La clé est de vous écarter du sujet de la conversation. Ne restez pas bloqué sur les paroles prononcées. Claire est partie parce qu'elle était axée sur ce *que* Jonathan disait. Si elle avait observé le comportement de Jonathan, elle se serait rendu compte qu'il usait de sarcasmes, forme de *dissimulation*. Plutôt que d'exprimer clairement ses soucis, il attaque. Pourquoi réagit-il

ainsi ? *Parce qu'il ne se sent pas suffisamment en sécurité pour recourir au dialogue*. Mais, c'est un détail qui a échappé à Claire.

Maintenant, nous ne voulons pas dire pour autant que le comportement de Jonathan est acceptable ou que Claire devrait le tolérer. Commençons par l'essentiel ! Il faut d'abord écouter son cœur. La première question est la suivante : « Qu'est-ce que je veux vraiment ? »

Si vous souhaitez réellement avoir une conversation salutaire sur un sujet qui renforcera ou détruira votre relation, il vous faudra peut-être éviter pendant un instant le problème en question, en l'espèce les sarcasmes de Jonathan.

Le défi de Claire est ici de créer une zone de sécurité suffisamment solide pour qu'elle puisse parler de rapports intimes, de la façon dont Jonathan gère la chose ou de n'importe quel autre problème. Mais, si elle ne crée pas la zone de sécurité, tout ce qu'elle parviendra à obtenir, c'est une poursuite des jeux basés sur le silence et la violence.

Que doit-elle donc faire ?

Dans ces circonstances, les personnes *les moins douées* pour le dialogue font exactement comme Jonathan et Claire. À l'instar de Jonathan, elles ignorent totalement le besoin impérieux de rétablir la zone de sécurité. Elles disent ce qui leur passe par la tête, sans réfléchir à la façon dont l'autre percevra leurs propos. Ou bien, comme Claire, elles concluent que le sujet représente un réel danger et optent pour le silence.

Les personnes *douées* pour le dialogue se rendent compte que la zone de sécurité est menacée mais essaient de la rétablir d'une façon inadaptée. Elles essaient de rendre le sujet plus acceptable en édulcorant leur message. « Tu sais, chérie, j'aimerais vraiment être proche de toi, mais la pression est dingue au bureau et le stress m'empêche d'apprécier le temps que nous passons ensemble. » Elles essaient de rétablir la zone de sécurité en diluant le sujet. Bien entendu, cette stratégie permet d'éviter le problème et ne contribue jamais à le résoudre.

Les personnes *les plus douées* pour le dialogue ne jouent à aucun petit jeu. Elles savent que le dialogue permet la libre circulation des idées, sans prétendre des choses, embellir ou faire semblant. Elles agissent donc

complètement différemment. Elles s'écartent du sujet de la conversation, rétablissent la zone de sécurité puis reviennent dans la conversation.

Une fois identifiée la menace qui pèse sur la zone de sécurité, vous pouvez parler des sujets les plus délicats en vous en écartant puis en rétablissant cette zone de sécurité. Il devient alors possible de parler de presque tout. Par exemple, « On pourrait revenir à une situation normale ? J'aimerais parler de ce qui se passe quand nous ne sommes pas sentimentalement sur la même longueur d'onde. Ça serait bien si on pouvait tous les deux exprimer ce qui va et ce qui ne va pas. Mon objectif n'est pas que tu te sentes coupable et je ne veux vraiment pas me mettre sur la défensive. J'adorerais qu'on trouve une solution qui nous rende heureux dans notre vie de couple. »

Identifier la condition qui n'est pas respectée

Observons maintenant deux éléments nous permettant de créer la zone de sécurité, même quand le sujet est très sensible, sujet à controverse, et amplifie les émotions. Lors de la création de la zone de sécurité, la première étape consiste à identifier celle des deux conditions qui est la plus menacée. Chacune requiert une solution spécifique.

Le but commun

Pourquoi commencer par parler ?

Souvenez-vous de la dernière fois où vous avez reçu un retour d'information sévère sans vous mettre sur la défensive. Un ami vous a dit une chose qui fâcherait la plupart des gens. Vous avez sans doute pensé que, pour que cette personne soit capable de vous délivrer ce message, vous deviez compter pour elle ou qu'elle prêtait attention à vos objectifs. Cela signifie que vous aviez confiance en ses *intentions* et étiez donc prêt à écouter son avis plutôt sévère.

Les conversations cruciales tournent souvent mal, non pas à cause de leur *contenu*, mais parce que votre interlocuteur est persuadé que les commentaires sévères ou lourds de sous-entendus sont *mal intentionnés*. Comment peut-il se sentir en sécurité s'il croit que vous avez l'intention de le blesser ? Résultat, le moindre mot que vous prononcez paraît suspect.

Par conséquent, la première condition à l'existence de la zone de sécurité est le *but commun*. Quand il existe un but commun, les autres considèrent que nous œuvrons pour que la conversation aboutisse à un résultat commun, pensent que nous nous soucions de leurs objectifs, intérêts et valeurs. Et vice versa. Le but commun est donc la condition préalable numéro un au dialogue. Trouvez un but commun et vous aurez à la fois une bonne raison de discuter et le climat sain pour le faire.

Par exemple, si Jonathan pense qu'en abordant le sujet, Claire a pour objectif de parvenir à ses fins ou de le faire se sentir coupable, cette conversation est condamnée d'avance. S'il croit que son intention est vraiment d'améliorer la situation pour le bien de tous les deux, elle a peut-être une chance.

Repérez les signes indiquant que le but commun est menacé. Comment savoir que le problème de sécurité identifié est dû à l'absence de but commun ? C'est en fait plutôt facile à percevoir. Quand le but commun est menacé, cela se termine par un débat. Quand les autres commencent à imposer leurs opinions au sein du réservoir de significations partagées, c'est souvent parce qu'ils s'imaginent que nous essayons de l'emporter et qu'ils se sentent obligés d'en faire de même. Les autres signes indiquant que le but commun est menacé sont la tendance à se mettre sur la défensive, les intentions cachées (la forme silencieuse du but détourné), les accusations et la propension à revenir sans arrêt sur la même chose. Voici quelques questions essentielles pour nous aider à savoir si le but commun est menacé :

- Les autres croient-ils que je me soucie de leurs objectifs dans cette conversation ?
- Ont-ils confiance en mes intentions ?

N'oubliez pas que dans but commun, il y a commun. Un bon conseil : le but commun n'est pas une technique. Pour mener à bien une conversation cruciale, nous devons vraiment nous soucier de l'intérêt des autres, pas seulement du nôtre. Le but doit vraiment être commun. Si notre objectif est de parvenir à nos fins ou de manipuler autrui, cela devient très vite flagrant, la zone de sécurité est détruite et nous revenons très rapidement au silence

ou à la violence. Avant de commencer, étudiez vos intentions. Posez-vous les questions permettant d'écouter votre cœur :

- Qu'est-ce que je veux pour moi ?
- Qu'est-ce que je veux pour les autres ?
- Qu'est-ce que je veux pour la relation ?

Recherchez la mutualité. Appliquons la mutualité avec un exemple difficile dans lequel il semble à première vue que votre objectif soit d'améliorer uniquement votre sort. Comment trouver un but commun dans cette situation ? Supposons que vous ayez un patron qui respecte rarement ses engagements. Comment pourriez-vous lui dire que vous n'avez pas confiance en lui ? Il est certain qu'il est impossible de dire cela sans qu'il se mette sur la défensive ou ait des envies de vengeance, car il sait que votre objectif est tout simplement d'améliorer votre sort.

Pour éviter la catastrophe, trouvez un but commun si précieux pour votre patron qu'il souhaitera entendre vos doléances. Si vous approchez votre patron avec le seul but d'obtenir ce que vous voulez, il vous jugera égoïste, à juste titre, et pensera qu'une seule chose vous intéresse : critiquer. En revanche, si vous essayez de considérer le point de vue de l'autre, vous pouvez souvent essayer de trouver un moyen de le faire entrer de son plein gré dans des conversations même très sensibles. Par exemple, si le comportement du patron vous empêche de respecter des délais importants à ses yeux, génère des coûts qui l'ennuient ou entraîne une perte de productivité qui l'inquiète, vous avez alors peut-être trouvé un but commun.

Imaginez-vous en train d'aborder le sujet ainsi : « J'ai quelques idées pour être plus fiable et même parvenir à une diminution des coûts de plusieurs milliers d'euros si je prépare un rapport mensuel. Ce sera une conversation un peu délicate, mais je pense que cela aiderait beaucoup si nous pouvions en parler. »

Le respect mutuel

Serons-nous capables de maintenir le dialogue ?

S'il est vrai qu'il n'y a aucune raison d'entamer une conversation cruciale si vous n'avez pas de but commun, il n'en est pas moins vrai que vous ne pouvez rester dans la conversation sans garantir un respect mutuel. Le

respect mutuel est la condition indispensable au dialogue. Si les gens sentent que les autres ne les respectent pas, la conversation est tout de suite menacée et le dialogue s'interrompt brusquement.

Pourquoi ? Parce que le respect est comme l'air, c'est quand il a disparu que tout le monde ne pense plus qu'à lui. À l'instant même où les gens perçoivent de l'irrespect dans une conversation, l'objectif initial de l'interaction disparaît et devient la défense de sa dignité.

Par exemple, vous parlez avec des cadres d'un problème de qualité complexe. Vous voulez vraiment qu'il soit résolu une bonne fois pour toutes. Vous jouez votre tête. Malheureusement, vous pensez également que les cadres sont trop payés et sous-qualifiés. Vous êtes persuadé qu'ils sont non seulement complètement dépassés mais qu'ils font aussi en permanence des choses stupides. Certains ne respectent même pas l'éthique de leur métier.

Quand les cadres balancent leurs idées, vous roulez des yeux. L'irrespect qui vous habite transparaît par ce langage corporel malheureux. C'est fichu. Qu'arrive-t-il à la conversation malgré ce but commun encore partagé ? Elle prend l'eau. Ils tirent à boulets rouges sur vos propositions. Vous affublez les leurs de qualificatifs insultants. Quand il ne s'agit plus d'être attentif mais de marquer des points, tout le monde y perd. Votre but commun souffre d'un manque de respect mutuel.

Les signes révélateurs. Pour repérer un manque de respect et une dégradation de la zone de sécurité, cherchez les signes montrant que les gens veulent défendre leur dignité. Les émotions sont la clé. Quand les gens ne se sentent pas respectés, ils présentent une grande charge émotionnelle et passent de la peur à la colère. Puis, ils se mettent à bouder, insulter, crier et menacer. Pour savoir si le respect mutuel est en danger, posez-vous la question suivante :

- Les autres pensent-ils que je les respecte ?

Pouvez-vous respecter les gens que vous ne respectez pas ?

Certaines personnes craignent ne jamais être capables de maintenir un but commun ou le respect mutuel avec certains individus ou dans certaines circonstances. Elles se demandent comment partager un même but avec des

personnes d’un univers ou à la moralité et aux valeurs radicalement différents des leurs. Par exemple, que faites-vous si vous êtes vexé parce qu’une autre personne vous a laissé tomber ? Et, si ce n’est pas la première fois, comment respecter une personne si égoïste et peu concernée ?

C’est exactement ce à quoi Claire doit faire face. Il lui arrive même de ne pas aimer Jonathan. Elle le juge pleurnichard et égocentrique. Comment parler à quelqu’un de *ce genre* avec respect ?

Le dialogue ne survivrait jamais si nous devions partager n’importe quel objectif ou respecter le moindre trait de caractère d’une personne avant de discuter avec elle. Si cela devait fonctionner ainsi, nous serions tous muets. Il est cependant possible de maintenir le dialogue en trouvant un moyen d’honorer et de considérer l’humanité de l’autre. Les sentiments d’irrespect surgissent souvent quand nous nous mettons à penser que l’autre est *différent* de nous-mêmes. Pour contrer ces sentiments, cherchez les similitudes entre vous. Sans excuser son comportement, nous essayons de comprendre cette personne.

Une personne plutôt futée a un jour fait allusion à la façon de s’y prendre, sous la forme d’une prière : « Seigneur, aide-moi à pardonner à ceux qui pèchent *différemment* de moi. » Si nous admettons tous avoir des faiblesses, il est plus facile de respecter les autres. Nous ressentons alors des affinités, un sens de la mutualité avec les autres, même les plus irréductibles. Ce sont ces affinités et liens avec les autres qui nous motivent à nous engager dans des conversations cruciales et finissent par nous permettre de maintenir le dialogue avec presque tout le monde.

Prenez l’exemple suivant. Une usine est en grève depuis plus de six mois. Le syndicat consent enfin à reprendre le travail, mais les employés représentés doivent signer un contrat dont les conditions sont plus mauvaises que celles qu’ils exigeaient au départ. Le premier jour, il est clair que la reprise de l’activité ne se fait pas de gaieté de cœur. Tout le monde est furieux. Comment vont-ils pouvoir aller de l’avant ?

Craignant que la bataille ne soit pas terminée malgré la fin de la grève, un dirigeant demande un coup de main à l’un des anciens grévistes. Il se réunit donc avec les deux groupes (la direction et les responsables syndicaux) et leur demande de faire une chose. Chaque groupe doit prendre place dans une pièce et inscrire sur un tableau ses objectifs pour l’entreprise. Pendant

deux heures, chaque groupe inscrit fiévreusement sur le tableau ses souhaits pour l'avenir. Une fois qu'ils ont terminé, les deux groupes échangent leur place dans le but de voir s'ils ont le moindre point de vue en commun.

Au bout de quelques minutes, les deux groupes reprennent place dans la salle de réunion. Ils sont positivement stupéfaits. Ils ont pratiquement dressé la même liste. Ils ne partageaient pas simplement une idée ou deux mais présentaient des aspirations pratiquement identiques. Tous voulaient une entreprise rentable, des postes stables et gratifiants, des produits d'excellente qualité et un impact positif sur la région. Ayant la possibilité de s'exprimer librement et sans peur d'être attaqué, chaque groupe a non seulement inscrit ce qu'il voulait mais aussi pratiquement ce que tout le monde souhaitait.

Cette expérience a incité chaque groupe à revoir sérieusement sa perception de l'autre camp. Les groupes ont commencé à penser que ceux d'en face avaient plus de similitudes avec eux qu'ils ne le pensaient. À leur grand embarras, ils se sont rendu compte que les autres avaient employé des tactiques mesquines et politiciennes similaires aux leurs. Les « péchés » des autres étaient différents des leurs plus de par le rôle qu'ils jouaient que par des traits de caractère. Ils ont restauré un respect mutuel et, pour la première fois depuis des décennies, le dialogue a remplacé le silence et la violence.

Que faire une fois que vous vous êtes écarté du sujet ?

Si vous sentez peser une menace sur le respect mutuel ou le but commun, nous vous avons suggéré de ne pas l'ignorer et avons également affirmé que vous étiez capable de trouver un moyen de retrouver un but commun et d'apprécier le respect mutuel, même avec des gens extrêmement différents.

Mais comment procéder ? Qu'êtes-vous censé faire en fait ? Nous voulons partager avec vous quelques modestes idées (principalement des choses qu'il faut éviter de faire). Voici donc trois compétences utilisées par les personnes les plus douées pour le dialogue :

- S'excuser
- S'exprimer par contraste

- Créer un but commun

Chaque compétence contribue à reconstruire un but commun ou à rétablir le respect mutuel. Nous allons d'abord les étudier au sein d'exemples, puis voir si elles pourraient aider Claire à rétablir la situation.

Où étais-tu ? Vous discutez avec un groupe d'employés qui a travaillé toute la nuit pour préparer la visite de l'usine. Vous étiez censé faire venir le vice-président du groupe, et les membres de l'équipe devaient lui montrer un nouveau processus qu'ils ont mis en place. Ils sont fiers des aménagements qu'ils ont réalisés, suffisamment pour avoir accepté de travailler toute la nuit pour mettre la dernière main aux détails du projet.

Malheureusement, quand le moment est venu de se rendre dans leur département, le vice-président a lancé une bombe. Il vous a annoncé qu'il avait conçu un plan dont vous êtes convaincu qu'il va nuire à la qualité et risque de faire fuir vos plus gros clients. Puisqu'il ne vous restait plus qu'une heure à passer avec le vice-président, vous avez choisi d'aborder le problème directement avec lui au lieu de mener la visite. Votre avenir dépendait de cette conversation. Heureusement, vous avez vu venir le plan. Malheureusement, vous avez oublié d'en toucher un mot à l'équipe qui avait travaillé si dur.

En rejoignant votre bureau après avoir raccompagné le vice-président jusqu'à sa voiture, vous tombez sur l'équipe. Déçus et les larmes aux yeux dans un premier temps, tous les six sont maintenant furieux. Pas de visite, aucun coup de fil et, à la manière dont vous fonciez, il était clair que vous n'aviez pas l'intention de vous arrêter pour leur fournir une explication.

Aïe !

Les choses tournent mal. « Nous avons bossé toute la nuit et tu ne t'es même pas donné la peine de passer nous voir ! C'est la dernière fois qu'on se casse la tête pour toi ! »

Le temps s'est arrêté. Cette conversation vient tout juste de devenir cruciale. Manifestement, les employés qui ont travaillé si dur sont vexés. Ils ont le sentiment que vous leur avez manqué de respect.

Mais, ce détail vous échappe. Pourquoi ? Parce que, maintenant, c'est vous qui avez le sentiment de ne pas être respecté. Ils vous ont attaqué.

Vous restez centré sur le sujet de la conversation, alors que c'est en rapport avec la visite.

> « Je devais choisir entre l'avenir de l'entreprise et la visite de l'usine. J'ai choisi notre avenir. Et je ferais le même choix si c'était à refaire. »

Désormais, vous et eux luttez pour être respectés. Cela ne mène très rapidement nulle part. Mais que pouviez-vous faire d'autre ?

Au lieu de vous obstiner à rendre coup pour coup, cassez le cycle en cours. Voyez leur comportement agressif pour ce qu'il est, le signe que la zone de sécurité est menacée, puis écartez-vous du sujet, rétablissez la zone de sécurité et revenez dans la conversation. Voici comment procéder.

Vous excuser au moment opportun

Quand vous avez fait une erreur qui a blessé les autres (par exemple, vous n'avez pas appelé l'équipe), commencez par présenter vos excuses. Les excuses expriment sincèrement la peine que vous ressentez pour avoir causé, ou ne pas avoir empêché, la douleur ou les difficultés que ressentent les autres.

> « Je suis désolé de ne pas vous avoir appelés quand j'ai su que nous ne passerions pas. Vous avez travaillé toute la nuit. C'était une occasion unique pour vous de montrer tous les progrès réalisés et je ne vous ai même pas expliqué ce qui s'est passé. Je vous présente mes excuses. »

Maintenant, des excuses ne sont vraies que si elles s'accompagnent d'un réel changement chez vous. Vos intentions doivent changer. Vous devez arrêter d'essayer de sauver la face, d'avoir raison et de l'emporter pour vous concentrer sur ce que vous voulez *vraiment*. Il vous faut mettre un peu à mal votre ego en reconnaissant votre erreur. Comme nombre de sacrifices le montrent, quand vous abandonnez une chose qui vous est chère, on vous le rend au centuple, sous la forme d'un dialogue bénéfique et de meilleurs résultats. Vérifiez ensuite si le fait d'avoir montré votre respect avec sincérité a contribué à rétablir la zone de sécurité. Si vous y êtes parvenu, vous pouvez maintenant expliquer précisément ce qui s'est passé. Si ce n'est pas le cas, vous allez devoir utiliser une ou plusieurs des techniques avancées présentées dans les pages suivantes. Dans tous les cas, rétablissez d'abord la zone de sécurité, puis abordez de nouveau le sujet.

Si votre comportement offre à quelqu'un toutes les raisons de douter de votre respect ou de votre engagement à atteindre un but commun, votre conversation se transformera en jeux idiots et malentendus agaçants, jusqu'à ce que vous présentiez des excuses sincères.

Vous exprimer par contraste pour régler les malentendus

Il arrive qu'au cours de conversations cruciales, les autres aient le sentiment que nous leur manquons de respect, même si nous n'avons rien fait d'irrespectueux. Bien entendu, le manque de respect est parfois flagrant car notre comportement blesse manifestement les autres. L'insulte est tout aussi souvent non intentionnelle.

Il en va de même pour le respect mutuel. Au début, vous confrontez innocemment vos points de vue, mais votre interlocuteur est persuadé que votre intention est de le battre ou de le forcer à accepter votre avis. D'évidence, ce n'est pas le moment de lui présenter vos excuses. Il serait fourbe d'admettre votre faute alors que vous n'êtes pas responsable. Comment pourriez-vous ensuite recréer un but commun ou rétablir un respect mutuel afin de restaurer la zone de sécurité nécessaire pour renouer le dialogue ?

Quand les autres interprètent mal votre but ou votre intention, écartez-vous du sujet et rétablissez la zone de sécurité à l'aide d'une technique qui consiste à *s'exprimer par contraste*.

Il s'agit de révéler ce que sont et ce que ne sont pas vos intentions :

- Abordez les inquiétudes des autres, selon lesquels vous ne les respectez pas ou vous avez une idée malveillante derrière la tête (il s'agit d'indiquer ce que ne sont pas vos intentions).
- Confirmez le respect que vous avez pour eux ou clarifiez votre vrai objectif (il s'agit d'indiquer ce que sont vos intentions).

Par exemple :

> [Ce que ne sont pas vos intentions] « La dernière chose que je souhaitais c'était vraiment de vous dire que je n'appréciais pas le travail que vous aviez fourni ou que je ne souhaitais pas en faire part au vice-président. »

[Ce que sont vos intentions] « J’estime que votre travail était vraiment remarquable. »

Maintenant que vous avez traité la menace qui pesait sur la zone de sécurité, vous pouvez revenir au sujet (la visite) et résoudre le problème :

« Malheureusement, au moment où j’allais entamer la visite, un problème a surgi avec le vice-président, qu’il fallait que je traite immédiatement, sous peine de mettre en péril notre activité. Vous savez quoi ? Je vais voir si je peux le faire revenir demain pour que nous puissions lui montrer votre travail. Il sera là pour l’inauguration. Voyons si nous pouvons montrer les améliorations que vous avez apportées au processus. »

Des deux parties de l’expression par contraste, celle consistant à montrer ce que ne sont pas vos intentions est la plus importante car elle aborde le malentendu à l’origine de la mise en péril de la zone de sécurité. Les employés qui ont travaillé si dur agissent en se basant sur la croyance selon laquelle vous n’appréciez pas leurs efforts et vous n’avez pas jugé utile de les avertir, alors que c’est tout le contraire. Vous dispersez donc le malentendu en expliquant quelles n’étaient pas vos intentions. Une fois cela fait et la zone de sécurité de nouveau sûre, vous pouvez alors faire part aux autres de vos intentions. Mais, rétablissez d’abord la zone de sécurité.

Revenons à Claire et Jonathan. Claire essaie de poursuivre la conversation et Jonathan doute des intentions de sa compagne. Voyons comment le fait de s’exprimer par contraste peut aider Claire.

CLAIRE : Je pense qu’en te repliant sur toi-même et en ne me parlant pas pendant plusieurs jours, tu ne fais qu’empirer la situation.

JONATHAN : Tu attends donc de moi non seulement que je supporte d’être régulièrement rejeté, mais aussi que je le fasse avec le sourire et tout en étant sociable ?

Jonathan semble penser que Claire a l’intention de le changer. La zone de sécurité est menacée, tout comme le but commun. Plutôt que de répondre à ses sarcasmes, elle devrait s’écarter du sujet et lui faire part de ses réelles intentions.

CLAIRE : Je ne veux pas dire que tu es à l’origine du problème. Je pense plutôt qu’il s’agit de notre problème à tous les deux. Je n’essaie pas de

rejeter la faute sur toi. Je ne connais même pas la solution à notre problème. Tout ce que je souhaite, c'est que nous puissions parler pour mieux nous comprendre. Cela m'aidera peut-être également à mieux réagir de mon côté.

JONATHAN : Je sais où tout cela mène. Nous parlons, tu continues de me rejeter, mais tu as bonne conscience parce que « nous avons communiqué ». T'as encore regardé Mireille Dumas ?

Manifestement, Jonathan croit toujours que Claire veut simplement confirmer que leur relation actuelle est satisfaisante, de façon à pouvoir continuer de rejeter Jonathan, tout en se sentant bien. Jonathan se sent toujours en danger. Claire continue donc de s'écarter du sujet et de tenter de rétablir la zone de sécurité, en s'exprimant par contraste.

CLAIRE : Je t'assure, chéri. Je ne veux pas m'assurer que notre relation actuelle est idéale. Je vois bien que ce n'est pas le cas. Je veux simplement que nous parlions de ce que chacun de nous deux aime et n'aime pas. Nous saurons ainsi dans quels domaines nous devons progresser et pourquoi. Mon seul objectif est de trouver des idées qui feront notre bonheur à tous les deux.

JONATHAN : (*Il change de ton et de comportement*.) Vraiment ? Je suis désolé d'être si méfiant à ce sujet. Je sais que je suis parfois un peu égoïste, mais je ne sais pas comment faire pour me sentir autrement.

S'exprimer par contraste, ce n'est pas s'excuser. Il est important de comprendre que ce sont deux choses différentes. Il ne s'agit pas de retirer une chose que nous avons dite qui a blessé autrui. C'est un moyen de s'assurer que ce que nous avons dit ne blesse pas l'autre plus que cela ne devrait. Une fois que Claire a clarifié ses vrais objectifs (et non simplement un but inventé de toutes pièces par Jonathan), Jonathan s'est senti plus en sécurité pour reconnaître son rôle dans l'histoire et les deux protagonistes sont revenus sur la voie du dialogue.

S'exprimer par contraste permet de disposer d'un contexte et offre le sens des proportions. Quand nous sommes au milieu d'une conversation délicate, les autres perçoivent vos propos en les grossissant ou en les noircissant. Par exemple, vous parlez à votre assistant de son manque de ponctualité. Quand vous lui en faites part, il semble froissé.

À ce stade, vous pourriez être tenté de modérer votre propos : « Tu sais, ce n'est pas si grave. » Ne le faites pas. Ne retirez pas ce que vous avez dit mais remettez-le dans son contexte. Par exemple, à ce stade, votre assistant croit peut-être que vous êtes totalement mécontent de son travail. Il est persuadé que votre avis sur le problème en question traduit tout le respect que vous avez pour lui. Si cette croyance est erronée, utilisez l'expression par contraste pour clarifier ce que vous pensez et ne pensez pas. Commencez par ce que vous ne pensez pas.

> « Laisse-moi replacer ce problème dans son contexte. Je ne veux pas que tu me croies mécontent de ton travail. Je souhaite que nous continuions à travailler ensemble. Je pense vraiment que tu fais de l'excellent boulot. Ce problème de ponctualité me tient à cœur et je voudrais juste que nous le résolvions. Je te demande d'être plus attentif à ce problème car il n'y en a pas d'autres. »

Utiliser l'expression par contraste comme mesure de prévention ou premiers secours. Cette technique est utile lorsque la zone de sécurité est menacée. Jusqu'à présent, nos exemples ont mis en scène une intervention du type premiers secours. Quelqu'un a mal pris des propos et nous avons clarifié notre vrai but ou intention.

Quand nous avons conscience qu'une chose sur le point d'être versée dans le réservoir de significations partagées pourrait créer des remous défensifs, nous utilisons l'expression par contraste pour soutenir la zone de sécurité, avant même de voir les autres se réfugier dans le silence ou la violence.

> « Je ne veux pas que tu penses que je n'apprécie pas le temps que tu as passé à tenir nos comptes à jour. J'apprécie vraiment ça et je sais que je n'aurais pas pu le faire aussi bien. Cependant, je suis un peu inquiet de la façon dont nous utilisons le système de banque à distance. »

Quand les gens vous comprennent mal et que vous commencez à vous disputer à propos de ce malentendu, arrêtez-vous ! Utilisez l'expression par contraste. Expliquez ce que vous ne voulez pas jusqu'à ce que la zone de sécurité soit rétablie. Revenez ensuite à la conversation. La priorité va à la zone de sécurité.

À vous de jouer

Entraînons-nous. Lisez les situations suivantes puis formulez vos propres déclarations en vous exprimant par contraste. N’oubliez pas, opposez ce que vous ne voulez pas à ce que vous souhaitez. Dites-le d’une façon qui puisse rassurer l’autre personne.

Le colocataire en colère. Dans le réfrigérateur, les courses de votre colocataire sont rangées sur vos clayettes. Vous lui avez demandé de les mettre sur ses clayettes. Vous pensiez que ce n’était rien, qu’il s’agissait simplement d’une demande visant à partager équitablement l’espace. Vous n’avez aucune intention malveillante. Vous aimez beaucoup votre colocataire. Elle a réagi ainsi : « Te voilà encore à me dire comment gérer ma vie. Je ne peux pas changer le sac de l’aspirateur sans que tu me tombes dessus avec tes conseils. »

Formulez une expression par contraste.

Je ne veux pas ……
……
…

Je veux ……
……
……

L’employé susceptible. Vous êtes sur le point de parler à Jérémie, un employé qui explose à la moindre remarque. Hier, une collègue a dit à Jérémie qu’elle aimerait bien qu’il nettoie son emplacement dans la salle de repos après avoir déjeuné (chose que fait tout le monde), puis il s’est mis en rogne. Vous avez décidé d’intervenir. Bien entendu, vous allez lui faire une remarque, chose qui le met généralement hors de lui. Il vous faudra donc faire très attention. Vous veillerez à adopter le bon ton et à présenter soigneusement le contexte. Après tout, vous aimez bien Jérémie. Tout le monde est dans ce cas. Il a beaucoup d’humour et c’est l’employé le plus compétent et travailleur de l’entreprise. Si seulement il pouvait être moins susceptible.

Formulez une expression par contraste.

Je ne veux pas ……
……
…

Je veux ……
……
……

L’adolescent bavard. Votre adolescent de neveu est venu vivre avec vous quand son père (votre frère) est décédé et que votre belle-sœur n’arrivait plus à le gérer. Il commençait à avoir de mauvaises fréquentations. Il s’est toujours bien entendu avec vous et les choses se passent bien, sauf dans un domaine : il passe des heures au téléphone et sur Internet, la majeure partie du temps où il est éveillé. À la lumière de ce qu’il pourrait faire, cela ne vous perturbe pas vraiment, mais il est devenu difficile pour vous de passer des coups de fil et de relever vos courriels. Vous lui avez demandé de passer moins de temps au téléphone et sur Internet et il vous a répondu : « S’il te plaît, ne m’envoie pas en pension ! Je serai gentil ! Je te promets. J’arrêterai de discuter avec mes amis, mais ne m’envoie pas en pension. »

Formulez une expression par contraste.

Je ne veux pas ……
……
…

Je veux ……
……
……

Créer un but commun

Découvrons une nouvelle compétence. Il arrive que nous nous retrouvions au beau milieu d’un débat parce qu’il est clair que nous avons des buts opposés. Dans ce cas, il ne s’agit pas d’un malentendu. S’exprimer par

contraste ne fera pas l'affaire. Il faut quelque chose de plus solide pour cette mission.

Par exemple, on vient tout juste de vous proposer une promotion qui va permettre à votre carrière de décoller plus rapidement, vous apporter un poste à haute responsabilité et vous offrir un salaire suffisamment conséquent pour atténuer le choc du déracinement. Ce dernier point est important car toute votre famille va devoir déménager à l'autre bout du pays alors que votre femme et vos enfants adorent l'endroit où vous vivez actuellement.

Vous pensiez que votre épouse serait tiraillée par ce déménagement, mais ce n'est pas du tout le cas car, à ses yeux, cette promotion est vraiment une mauvaise nouvelle. Tout d'abord, vous allez devoir déménager et ensuite, vous ferez encore plus d'heures. L'augmentation de salaire et vos nouvelles responsabilités ne semblent pas peser dans la balance. Que faire ?

Les personnes *les moins douées* pour le dialogue ignorent le problème et foncent ou s'effacent et laissent les autres décider de leur destin. Elles optent pour la compétition ou la soumission. De ces deux stratégies ressortent un vainqueur et un perdant et le problème persiste longtemps après la toute première conversation.

Les personnes *douées* pour le dialogue cherchent immédiatement un compromis. Par exemple, le couple face au changement de poste du mari met en place deux foyers : un dans la ville où le mari travaillera et celui au sein duquel la famille vit actuellement. Personne ne souhaite vraiment cet arrangement et, franchement, c'est une solution plutôt horrible, source de problèmes plus graves, voire d'un divorce. Si le compromis est parfois nécessaire, les individus les plus doués pour le dialogue optent pour une meilleure solution.

Les personnes *les plus douées* pour le dialogue se servent de quatre éléments pour créer un but commun.

S'engager à rechercher un but commun

Comme c'est le cas pour la plupart des compétences en matière de dialogue, pour reprendre la voie du dialogue, il faut d'abord écouter son cœur. Dans ce cas, vous devez *consentir à trouver un terrain d'entente*. Pour réussir, nous devons cesser d'employer le silence ou la violence pour

imposer notre opinion aux autres. Nous devons abandonner le faux dialogue au cours duquel nous prétendons avoir un but commun (en prêchant calmement pour notre paroisse jusqu'à ce que l'autre capitule). Nous écoutons d'abord notre cœur en nous engageant à rester dans la conversation jusqu'à ce que nous trouvions une solution qui serve un but commun.

Cela peut s'avérer difficile. Pour mettre un terme à la dispute, nous devons cesser de croire que notre choix est le seul et donc le meilleur et que nous ne serons pas heureux tant que nous n'aurons pas obtenu ce que nous souhaitons. Il faut que nous ayons l'esprit suffisamment ouvert pour envisager qu'il puisse peut-être, nous disons bien peut-être, exister une autre option qui convienne à tout le monde.

Nous devons également avoir la volonté d'exprimer oralement cet engagement même si notre partenaire semble vouloir l'emporter. Nous agissons en tenant donc compte du fait que notre partenaire est prisonnier du silence ou de la violence parce qu'il se sent en danger. Nous partons du principe que si nous renforçons la zone de sécurité, en affichant notre engagement pour la découverte d'un but commun, l'autre montrera une plus grande confiance dans les vertus du dialogue.

Par conséquent, la prochaine fois que vous vous retrouvez au milieu d'une bataille d'ego, essayez d'appliquer cette technique simple mais incroyablement efficace. Écartez-vous du sujet de la discorde et rétablissez la zone de sécurité. Dites simplement : « On dirait que nous souhaitons tous deux imposer notre point de vue. Je m'engage à rester dans la conversation jusqu'à ce que nous trouvions une solution qui nous contente tous les deux. » Observez ensuite si la zone de sécurité est en voie de rétablissement.

Identifier le but derrière la stratégie

Souhaiter aboutir à un but commun est un premier pas remarquable mais insuffisant. Une fois le nouvel état d'esprit adopté, il nous faut changer de stratégie. Voici le problème à résoudre : quand nous sommes dans une impasse, c'est parce que nous demandons une chose et l'autre en souhaite une autre. Nous pensons ne jamais pouvoir trouver d'issue parce que nous assimilons ce que nous demandons à ce que nous voulons. En fait, ce que nous demandons est la *stratégie* que nous avançons pour obtenir ce que

nous voulons. Nous confondons le but avec la stratégie. C'est là que réside le problème.

Par exemple, je rentre du travail et dis que je veux aller au cinéma. Vous dites que vous voulez plutôt rester vous reposer à la maison. Et nous nous mettons donc à débattre : cinéma, télévision, cinéma, lecture, etc. Nous pensons que nous ne parviendrons jamais à gommer nos différences car sortir et rester à la maison sont deux choses incompatibles.

Dans ces circonstances, nous pouvons sortir de l'impasse en demandant à l'autre : « Pourquoi veux-tu faire cela ? » Cela donnerait :

« Pourquoi veux-tu rester à la maison ?

– Parce que j'en ai marre de courir dans tous les sens et de l'agitation de la ville.

– Tu veux donc du calme ?

– Surtout, oui. Et pourquoi tu veux aller au cinéma ?

– Pour passer du temps avec toi sans les enfants. »

Avant de vous mettre d'accord sur un but commun, vous devez connaître le vrai but de l'autre. Écartez-vous donc du sujet de la conversation, généralement axé sur des stratégies, et explorez les buts qui se cachent derrière.

Ce faisant, de nouvelles options apparaissent. Quand vous quittez des yeux votre stratégie et vous concentrez sur votre vrai but, vous vous donnez la possibilité de trouver de nouvelles alternatives susceptibles de servir le but commun.

« Tu veux du calme et je veux passer du temps sans les enfants. Si nous parvenons à trouver une activité qui combine les deux, nous serons tous deux contents, n'est-ce pas ?

– Absolument. Pourquoi ne pas aller jusqu'au parc et… ? »

Inventer un but commun

Parfois, quand nous identifions les buts qui se cachent derrière nos stratégies respectives, nous découvrons que nous avons en fait des buts compatibles. À partir de là, il suffit de suggérer des stratégies communes. Mais nous n'avons pas toujours cette chance. Par exemple, vous vous

apercevez que vos désir et but véritables ne peuvent devenir réalité qu'au détriment de l'autre personne. Dans ce cas, vous ne pouvez *découvrir* un but commun et devrez donc activement en *inventer* un.

Pour inventer un but commun, vous devez passer à un niveau de but supérieur et plus global. Trouvez un objectif plus significatif ou plus enrichissant que ceux qui divisent les deux camps. Par exemple, vous et votre conjointe avez des avis divergents sur la promotion, mais vous êtes d'accord sur le fait que les besoins de votre couple et le bonheur des enfants passent avant votre carrière. En vous concentrant sur des buts supérieurs et à plus long terme, vous pouvez trouver un moyen de dépasser le stade des compromis à court terme, bâtir un but commun et emprunter finalement la voie du dialogue.

Réfléchir à de nouvelles stratégies

Une fois la zone de sécurité rétablie grâce à la mise en place d'un but commun, vous devriez être suffisamment rassuré pour revenir au sujet de la conversation. Le moment est venu de reprendre le dialogue et de réfléchir à de nouvelles stratégies à même de satisfaire les besoins de chacun. Si vous vous êtes engagé à trouver un terrain d'entente et avez exprimé ce que vous voulez vraiment, vous ne gaspillerez plus votre énergie dans des conflits stériles. Vous aboutirez plutôt à des options susceptibles de contenter tout le monde.

Mettez vos jugements de côté et cherchez de nouvelles alternatives. Est-il possible pour vous d'occuper un poste là où vous vivez tout en atteignant vos objectifs de carrière ? *Ce* poste au sein de *cette* entreprise est-il le seul en mesure de faire votre bonheur ? Un déménagement est-il absolument nécessaire pour ce nouveau poste ? Votre famille trouverait-elle les mêmes conditions de vie dans une autre région ? Si vous ne souhaitez pas faire dans l'innovation, vous serez dans l'incapacité de trouver une option acceptable pour tous. Si innover vous tente, tout est possible.

Quatre points pour parvenir à un but commun

Quand vous sentez que vous êtes en désaccord avec les autres, voici ce que vous pouvez faire. Écartez-vous tout d'abord du sujet à l'origine du conflit. Arrêtez de vous focaliser sur qui pense quoi, puis passez en revue les quatre points pour aboutir à un but commun.

- *S’engager à rechercher un but commun*. S’engager unilatéralement et publiquement à rester dans la conversation jusqu’à trouver un but qui serve tout le monde.

  « Ça ne va pas. Ton équipe veut rester tard et travailler pour boucler le projet et mon équipe veut rentrer chez elle et revenir travailler le week-end. Et si nous faisions en sorte d’aboutir à une solution qui convienne à tout le monde ? »

- *Identifier le but derrière la stratégie*. Demandez aux autres la raison pour laquelle ils veulent ce sur quoi ils insistent. Séparez ce qu’ils exigent du but associé.

  « Pourquoi précisément ne voulez-vous pas venir samedi matin ? Nous sommes fatigués, soucieux de la sécurité et nous craignons une baisse de la qualité. Pourquoi souhaitez-vous rester travailler tard ? »

- *Inventer un but commun*. Si, après l’éclaircissement des buts de chacun, vous restez en désaccord, voyez si vous pouvez inventer un but de niveau supérieur ou à plus long terme, plus motivant que ceux à l’origine du conflit.

  « Je ne cherche pas obligatoirement à ce qu’il y ait un camp vainqueur. Ce serait bien mieux si nous débouchions sur une solution qui ne soit pas source de ressentiment entre les équipes. On procède au vote ou on tire au sort et les perdants en veulent ensuite aux gagnants. Ce qui m’importe le plus, c’est l’ambiance entre les deux équipes. Faisons en sorte que, quelle que soit la solution, elle ne nuise pas à nos relations de travail. »

- *Réfléchir à de nouvelles stratégies*. Avec un but commun clair, vous pouvez mutualiser les forces pour chercher une solution qui contente tout le monde.

  « Nous devons donc aboutir à quelque chose qui ne sacrifie pas la sécurité et la qualité et permette à ton équipe d’assister au mariage de votre collègue samedi prochain. Les membres de mon équipe se fichent

de louper le match. Et si nous travaillions le matin et tôt l'après-midi et que ton équipe prenait ensuite le relais ? Ainsi, nous pourrions… »

Retour au cas de Claire et Jonathan

Revenons à nos moutons. Claire va essayer de reprendre le dialogue avec Jonathan. Voyons comment elle s'y prend pour rétablir la zone de sécurité. Elle va d'abord s'exprimer par contraste pour éviter tout malentendu à propos de son but.

CLAIRE : Jonathan, j'aimerais que nous parlions de notre vie amoureuse. Mon intention n'est pas de te mettre dans l'embarras ou d'insinuer que le problème vient de toi. Je suis tout à fait consciente que c'est aussi mon problème. J'aimerais vraiment que nous en parlions pour que les choses s'arrangent de chaque côté.

JONATHAN : Parler de quoi ? Tu ne veux pas faire l'amour, contrairement à moi. Je vais essayer de faire avec.

CLAIRE : Je pense que ce n'est pas aussi simple que cela. La façon dont tu réagis parfois me donne encore moins envie de passer du temps avec toi.

JONATHAN : Si c'est ton sentiment, la vie amoureuse dont tu parles n'existe même pas alors !

Alors, que vient-il de se passer ? Souvenez-vous que nous explorons la partie de la conversation qui concerne Claire. C'est elle qui est à l'origine de l'échange. Il est clair que Jonathan pourrait faire beaucoup pour améliorer les choses, mais Claire n'est pas Jonathan. Que doit faire Claire ? Elle doit se concentrer sur ce qu'elle veut vraiment : trouver un moyen d'améliorer la situation pour tous les deux. Par conséquent, elle ne devrait pas répondre aux propos de Jonathan qui expriment son découragement, mais plutôt analyser la menace qui pèse sur la zone de sécurité. Pourquoi Jonathan commence à se retirer de la conversation ? Deux raisons à cela :

- La façon dont Claire s'est exprimée lui a fait penser qu'elle lui mettait tout sur le dos.
- Il pense que le souci de Claire dans un domaine reflète tous ses sentiments à son égard.

Elle va donc présenter ses excuses et s’exprimer par contraste afin de rétablir la zone de sécurité.

CLAIRE : Je suis désolée de m’être exprimée ainsi. Je ne te reproche pas d’être à l’origine de mon humeur ou de mon comportement. Ça, c’est de mon ressort. Je ne considère pas la situation que nous traversons comme ton problème mais comme le nôtre. Il se peut que nous nous conduisions tous les deux d’une façon qui ne fait qu’envenimer les choses. Je sais que j’ai ma part de responsabilité.

JONATHAN : J’ai probablement ma part de responsabilité aussi. Il m’arrive de bouder parce que je souffre. Je réagis aussi comme ça dans l’espoir que tu te sentes mal. Moi aussi, j’en suis désolé.

Regardez ce qui vient de se passer. Dès que Claire a géré le problème de zone de sécurité et est restée concentrée sur ce qu’elle veut vraiment qu’il ressorte de cette conversation, Jonathan a repris le chemin du dialogue. C’est bien plus efficace que si Claire avait couvert Jonathan de reproches.

Continuons.

JONATHAN : Le problème, c’est que je ne vois pas comment résoudre ça. Je suis plus passionné que toi. C’était comme si la seule solution était que je m’accommode de la situation actuelle ou que tu te mettes dans la peau d’une esclave sexuelle.

Ils ont maintenant un problème de but commun. Jonathan pense qu’ils sont en désaccord. Dans son esprit, il n’existe aucune solution satisfaisante pour tous les deux. Plutôt que de rechercher un compromis ou de lutter pour parvenir à ses fins, Claire va s’écarter du problème et appliquer les quatre points afin de créer un but commun.

CLAIRE : [*S’engager à rechercher un but commun*] Non, ce n’est pas du tout ce que je veux. Je ne veux rien qui ne soit satisfaisant pour tous les deux. Je souhaite simplement trouver un moyen pour que nous nous sentions proches et amoureux.

JONATHAN : C’est aussi ce que je veux. On dirait juste que nous avons chacun notre manière d’éprouver ces sentiments.

(Remarquez comme Jonathan a cessé son petit jeu et entre dans la phase du dialogue. C’est le renforcement de la zone de sécurité, plus

particulièrement le respect mutuel, qui le permet.)

CLAIRE : [*Identifier le but derrière la stratégie*] Peut-être pas. Qu'est-ce qui te fait te sentir aimé ?

JONATHAN : Faire l'amour avec toi quand tu le veux vraiment. Et toi ?

CLAIRE : Quand tu es attentionné avec moi. Et, je pense, quand tu me prends dans tes bras, pas forcément sexuellement.

JONATHAN : Tu veux dire quand on se fait simplement des câlins ?

CLAIRE : Oui. Et parfois, quand je pense que tu le fais parce que tu m'aimes, le sexe a aussi cet effet-là sur moi.

JONATHAN : [*Inventer un but commun*] Nous devons donc trouver des moyens d'être ensemble qui nous fassent nous sentir aimés tous les deux. C'est ça que l'on recherche, là ?

CLAIRE : Oui. C'est vraiment ce que je veux aussi.

JONATHAN : [*Réfléchir à de nouvelles stratégies*] Bien, et si…

Mais, je ne pourrais jamais faire ça !

La lecture d'une relation compliquée telle que celle-ci peut provoquer deux réactions. Premièrement, vous pouvez vous dire : « Ouah, ces idées pourraient bien fonctionner ! » Mais, dans le même temps, vous pourriez penser : « Il me serait impossible d'être aussi lucide en plein milieu de ce genre de conversation délicate ! »

Nous admettons qu'il est très facile pour nous, assis derrière notre ordinateur à rédiger un scénario, de rassembler toutes les techniques nécessaires pour obtenir un résultat. Mais la bonne nouvelle, c'est que ces exemples ne sont pas le fruit de notre imagination et sont tirés d'histoires vraies. Les gens se comportent ainsi tout le temps, et vous aussi quand vous êtes au sommet de votre forme.

Ne vous tourmentez donc pas à vous interroger sur votre capacité à raisonner en toute sérénité lors de chaque conversation animée chargée en émotions. Voyez si vous en seriez capable en certaines occasions ou préparez-vous en conséquence. Avant le début d'une conversation cruciale,

réfléchissez aux techniques qui vous serviront le plus. N'oubliez pas que lors de ces conversations aux enjeux importants, un progrès même minime peut vous apporter beaucoup.

Enfin, comme c'est le cas pour la plupart des problèmes complexes, ne visez pas la perfection. Donnez-vous pour objectif de faire avancer la situation. Apprenez à ralentir la machine quand l'adrénaline coule à flots. Ayez toujours dans un coin de votre tête quelques-unes des questions que nous suggérons. Choisissez celles qui vous paraissent les plus adaptées au sujet abordé. Et observez-vous en train de vous améliorer petit à petit.

Résumé – rétablir la zone de sécurité

S'écarter du sujet

Quand les autres optent pour le silence ou la violence, écartez-vous de la conversation et rétablissez la zone de sécurité. Une fois celle-ci rétablie, revenez au problème en question et poursuivez le dialogue.

Savoir quelle est la condition menacée

- *But commun*. Les autres pensent-ils que vous vous souciez de leurs objectifs au cours de cette conversation ? Ont-ils confiance en vos intentions ?
- *Respect mutuel*. Les autres croient-ils que vous les respectez ?

S'excuser au moment opportun

- Quand vous avez manifestement manqué de respect, présentez vos excuses.

S'exprimer par contraste pour régler les malentendus

- Quand les autres ne comprennent pas votre but ou votre intention, exprimez-vous par contraste. Commencez par expliquer ce que *ne sont pas* vos intentions. Puis, clarifiez vos intentions.

Quatre points pour parvenir à un but commun

Quand vous êtes en désaccord, utilisez quatre techniques pour créer un but commun :

- S’engager à rechercher un but commun.
- Identifier le but derrière la stratégie.
- Inventer un but commun.
- Réfléchir à de nouvelles stratégies.

6

L’essentiel n’est pas votre façon de jouer mais la façon dont le jeu se joue de vous.

Maîtriser mes histoires

Comment maintenir le dialogue lorsque vous êtes en colère, effrayé ou blessé

À ce stade, vous vous dites peut-être : « Comment parvenir à me souvenir de tous ces trucs, surtout quand mes émotions sont en ébullition ? »

Ce chapitre explore comment maîtriser les conversations cruciales en apprenant à contrôler ses émotions. Apprendre à influer sur vos propres sentiments va vous mettre dans de bien meilleures conditions pour exploiter tous les outils que nous avons passés en revue jusqu’ici.

Il m’a rendu fou !

Combien de fois avez-vous entendu quelqu’un dire : « Il m’a rendu fou ! » ? Combien de fois avez-vous vous-même prononcé cette phrase ? Par exemple, vous êtes chez vous, tranquillement assis en train de regarder la télévision quand votre belle-mère (qui vit avec vous) entre dans la pièce. Elle jette un coup d’œil circulaire puis commence à ranger la pagaille que vous avez semée quelques minutes plus tôt en saisissant brutalement un morceau de pizza. Cela vous horripile. Il faut toujours qu’elle rôde dans la maison avec son air suffisant et vous considère comme un plouc désordonné.

Quelques minutes plus tard, quand votre femme vous demande pourquoi vous êtes fâché, vous rétorquez : « C'est encore ta mère. J'étais là, tranquille, à me détendre quand elle m'a jeté son fameux regard, et ça m'a exaspéré. Franchement, j'aimerais qu'elle arrête de faire ça. C'est mon seul jour de repos, je me détends et elle entre et commence à me chercher. »

« Est-ce qu'elle te cherche ? demande sa femme, ou c'est toi qui t'excites tout seul ? »

Question intéressante.

Une chose est sûre. Quelle que soit la personne à l'origine de l'énervement, certains individus ont tendance à plus exploser que d'autres face à un même stimulus. Pourquoi ? Par exemple, qu'est-ce qui fait que certaines personnes écoutent un retour d'information cinglant sans broncher alors que d'autres piquent une crise quand vous leur dites qu'ils ont de la mayonnaise sur le menton ? Pourquoi vous arrive-t-il d'encaisser une remontrance sévère sans sourciller alors qu'à d'autres moments, vous explosez si quelqu'un vous regarde simplement de travers ?

Les émotions n'apparaissent pas par hasard

Pour répondre à ces questions, nous allons commencer par deux affirmations plutôt audacieuses (et parfois impopulaires). Ensuite, après avoir dévoilé notre jeu, nous allons expliquer la logique qui se cache derrière chaque affirmation.

Affirmation 1. Les émotions ne vous tombent pas dessus par hasard et ce ne sont pas les autres qui vous les transmettent. Quel que soit l'état dans lequel cela vous met de le dire, les autres *ne vous rendent pas fou*. C'est vous qui vous en chargez. Vous et vous seul êtes à l'origine de la naissance de vos émotions.

Affirmation 2. Une fois que vous avez créé vos émotions, deux options seulement s'offrent à vous : vous pouvez agir sur elles ou les laisser s'emparer de vous. Cela signifie qu'en matière d'émotions fortes, soit vous trouvez un moyen de les maîtriser, soit elles vous prennent en otage.

Voici comment tout cela se déroule.

L’histoire de Marie

Prenez le cas de Marie, rédactrice actuellement otage d’émotions particulièrement fortes. Elle et son collègue Louis viennent de réviser la dernière version d’une proposition avec leur chef. Pendant la réunion, ils étaient censés présenter à deux leurs dernières idées. Mais, quand Marie s’est arrêtée pour prendre sa respiration, Louis en a profité pour reprendre les rênes de la présentation, traitant presque tous les points qu’ils avaient peaufinés ensemble. Quand le chef s’est tourné vers Marie pour qu’elle enchaîne, elle n’avait plus rien à dire.

Marie s’est sentie humiliée et s’est montrée courroucée tout au long du projet. Tout d’abord, Louis a fait part de leurs suggestions communes au chef et en a discuté derrière son dos. Ensuite, il a complètement monopolisé la parole lors de la présentation. Par conséquent, Marie pense que Louis minimise l’importance de sa contribution parce qu’elle est la seule femme de l’équipe.

Elle commence à en avoir marre de cette misogynie ambiante. Que doit-elle faire ? Elle ne souhaite pas paraître trop susceptible et ne dit donc rien la plupart du temps et se contente de faire son travail. Cependant, elle parvient à s’affirmer en lançant quelques sarcasmes sur la façon dont on la traite.

« Bien sûr que je peux aller chercher ton document à l’imprimante. Est-ce que je dois aussi t’apporter ton café et te faire un gâteau pendant que j’y suis ? » marmonne-t-elle en roulant des yeux alors qu’elle sort de la pièce.

De son côté, Louis trouve curieux les coups bas et sarcasmes de Marie. Il n’est pas complètement sûr de ce qui a vexé Marie, mais commence à mépriser son attitude pleine de suffisance et sa réaction hostile à tout ce qu’il fait ou presque. Résultat, quand ils travaillent tous les deux, la tension est palpable.

Qu’est-ce qui rend folle Marie ?

Les personnes *les moins douées* pour le dialogue tombent dans le même piège que Marie. Marie n’a pas du tout conscience de la dangereuse hypothèse qu’elle émet. Elle est vexée d’être négligée et garde le silence de manière professionnelle. Elle part du principe que ses émotions et son comportement actuels sont les seules réactions adaptées et raisonnables à

avoir dans de telles circonstances. Elle est convaincue qu'à sa place, n'importe qui ressentirait la même chose.

Voici le problème. Marie traite ses émotions comme s'il s'agissait de la seule réaction valable. Dans la mesure où, dans son esprit, elles sont à la fois justifiées et appropriées, elle ne fait aucun effort pour les modifier, ni même les mettre en question. En fait, elle pense que c'est Louis qui est à l'origine de ses émotions. En fin de compte, ses actes (ne rien dire et porter des coups bas) sont conduits par ces mêmes émotions. Puisqu'elle n'agit pas *sur* ses émotions, ce sont ces dernières qui agissent sur elle, contrôlant ainsi son comportement et étant à l'origine de la détérioration de ses relations avec Louis. Les personnes *les moins douées* pour le dialogue sont les otages de leurs émotions, sans même en avoir conscience.

Les personnes *douées* pour le dialogue se rendent compte que si elles ne contrôlent pas leurs émotions, les choses vont empirer. Elles essaient donc autre chose. Elles font semblant. Elles contiennent leurs réactions et font ensuite de leur mieux pour reprendre le dialogue. Au moins, elles essaient quelque chose.

Malheureusement, quand, au cours d'une conversation cruciale, elles rencontrent un obstacle délicat, leurs émotions refoulées sortent du bois et se matérialisent par des mâchoires serrées ou des commentaires sarcastiques. Le dialogue en prend un coup. Ou bien, leur peur pétrifiante les empêche de dire ce qu'elles pensent vraiment. La signification est décapitée d'emblée. Dans tous les cas, leurs émotions sortent furtivement du placard dans lequel elles avaient été entassées pour se mêler à la conversation. Ce n'est jamais très joli et cela porte toujours un coup fatal au dialogue.

Les personnes *les plus douées* pour le dialogue agissent complètement différemment. Elles ne sont pas prisonnières de leurs émotions et n'essaient pas de les dissimuler ou de les supprimer. Au lieu de cela, elles agissent sur leurs émotions. Ainsi, quand elles éprouvent des sentiments forts, elles influencent (et souvent modifient) leurs émotions en *pensant différemment*. Ainsi, elles choisissent leurs émotions et ont alors la possibilité de choisir les comportements offrant de meilleurs résultats.

C'est bien sûr plus facile à dire qu'à faire. Comment *penser différemment* pour passer d'un état émotionnel dangereux à un état vous permettant de

reprendre le contrôle ?

Par où devrait commencer Marie ? Pour contribuer à contrôler nos émotions, voyons d'abord d'où elles viennent. Observons un modèle qui nous permet d'abord d'étudier puis de contrôler nos émotions.

Prenez le cas de Marie. Elle se sent blessée mais craint d'avoir l'air trop émotive si elle dit quelque chose à Louis. Elle alterne donc entre deux stratégies : garder ses sentiments pour elle (évitement) et porter des coups bas (dissimulation).

Comme le montre la figure 6.1, les actes de Marie proviennent de ses émotions. Elle ressent puis elle agit. C'est plutôt simple mais cela soulève une question : qu'est-ce qui provoque les émotions de Marie ?

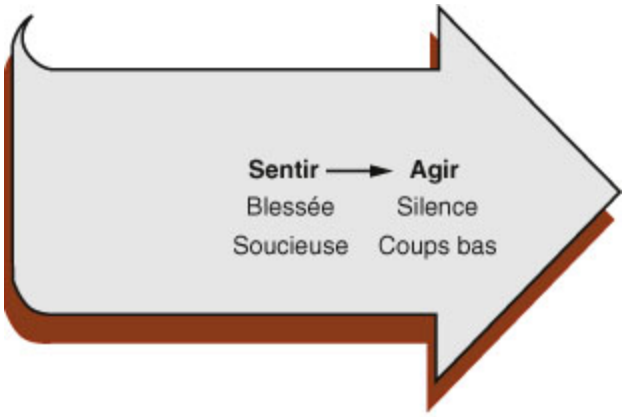

Figure 6.1 : Comment les émotions sont à l'origine des actes.

Est-ce le comportement de Louis ? Comme c'était le cas dans l'épisode pizza/belle-mère, est-ce Louis qui a *conduit* Marie à se sentir insultée et blessée ? Marie a entendu et vu Louis faire quelque chose, généré une émotion, puis agi sur la base de ses émotions, en utilisant des formes de dissimulation et d'évitement.

Voici la question fondamentale : que s'est-il passé entre l'acte de Louis et les émotions de Marie ? Existe-t-il une phase intermédiaire qui transforme les actes d'autrui en sentiments chez nous ? Si ce n'est pas le cas, il est donc vrai que les autres nous font éprouver certains sentiments.

Nos histoires créent nos émotions

En fin de compte, il *existe bien* une phase intermédiaire entre ce que font les autres et ce que nous ressentons. Voilà pourquoi, lorsqu'elles sont confrontées à une même situation, dix personnes peuvent présenter chacune

une réaction émotionnelle différente. Par exemple, avec un collègue tel que Louis, certains se sentiraient insultés tandis que d'autres éprouveraient simplement de la curiosité. Certains se mettraient en colère alors que d'autres seraient préoccupés voire éprouveraient de la compassion.

Quelle est cette phase intermédiaire ? Juste *après* avoir observé ce que font les autres et juste *avant* de ressentir une émotion générée par cette observation, nous nous racontons une histoire. Nous ajoutons donc une signification à l'acte observé. Nous collons une intention derrière le simple comportement observé. Pourquoi a-t-il fait cela ? Nous émettons également un jugement : est-ce bien ou mal ? Puis, sur la base de cette histoire, notre corps réagit en produisant une émotion.

Cette séquence est illustrée par la figure 6.2. Nous appelons ce modèle un plan d'action car il explique comment les émotions, pensées et expériences sont à l'origine de nos actes.

Vous remarquerez que nous avons ajouté à notre modèle la phase de l'histoire. Nous observons, *racontons une histoire* puis ressentons quelque chose. Bien que cet élément supplémentaire complique un peu les choses, il nous donne de l'espoir. Puisque c'est nous, *et seulement nous*, qui racontons une histoire, nous pouvons reprendre le contrôle de nos émotions en modifiant cette histoire. Nous disposons maintenant d'un point de levier. Si nous parvenons à trouver un moyen de contrôler les histoires que nous racontons, en les reformulant, nous pouvons maîtriser nos émotions et, par conséquent, maîtriser nos conversations cruciales.

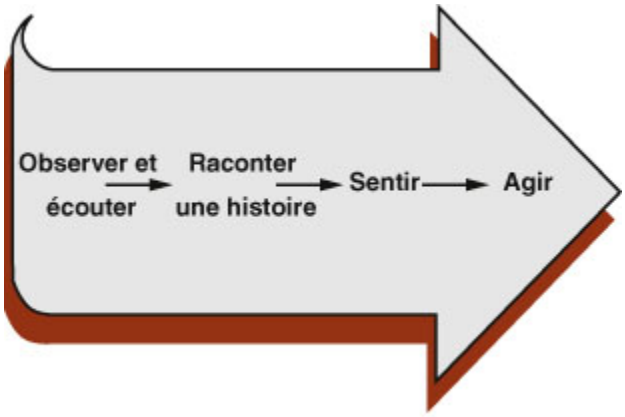

Figure 6.2 : Le plan d'action.

Nos histoires

Rien n’est bon ni mauvais en soi, tout dépend de ce que l’on en pense.
WILLIAM SHAKESPEARE

Les histoires expliquent ce qui se passe. Que sont exactement nos histoires ? Il s’agit de notre interprétation des faits. Elles contribuent à expliquer ce que nous voyons et entendons. Il s’agit des théories que nous utilisons pour expliquer *pourquoi*, *comment* et *quoi*. Par exemple, Marie demande : « Pourquoi Louis prend-il le relais ? Il n’a pas confiance en mes capacités à communiquer. Il pense que les gens ne vont pas m’écouter parce que je suis une femme. »

Nos histoires expliquent également le « comment » des choses. « Comment suis-je supposée interpréter cela ? Est-ce une bonne ou une mauvaise chose ? Louis pense que je suis incompétente et c’est mal. »

Enfin, une histoire peut également englober le « quoi » des choses. « Que dois-je faire ? Si je dis quelque chose, il pensera que je suis une pleurnicheuse, trop susceptible ou militante. Il vaut mieux que je la boucle. »

Bien entendu, comme nous produisons notre propre signification ou histoire, notre corps ne tarde pas à réagir à coups d’émotions ou de sentiments forts, directement liés à nos jugements (vrai/faux, bien/mal, gentil/méchant, juste/injuste, etc.). L’histoire de Marie engendre colère et agacement. Ces sentiments poussent à leur tour Marie à agir (elle alterne entre deux positions : la boucler et porter un coup bas de temps en temps ; voir la figure 6.3).

Même si vous ne vous en rendez pas compte, vous vous racontez des histoires. Quand nous enseignons à nos stagiaires que ce sont nos histoires qui génèrent nos émotions et non le comportement des autres, il y en a toujours un pour lever la main et dire : « Attendez une minute ! Il ne me semble pas avoir raconté d’histoire. Quand ce type s’est moqué de moi pendant ma présentation, j’ai simplement *ressenti* de la colère. Ce sont les sentiments qui sont arrivés en premier. Ce n’est qu’après que la pensée est intervenue. »

L’élaboration de l’histoire se produit généralement très vite. Quand nous nous sentons en danger, nous nous racontons tellement rapidement une histoire que nous n’en avons même pas conscience. Si vous ne nous croyez pas, demandez-vous pourquoi vous éprouvez *toujours* de la colère quand on se moque de vous. Si vous ne le faites pas systématiquement, c’est que votre réaction *n’est pas* automatique. Cela signifie qu’il se passe quelque chose entre le moment où les autres se moquent et l’apparition de votre colère. En fait, vous racontez une histoire. Vous ne vous en souvenez peut-être pas, mais vous le faites bien.

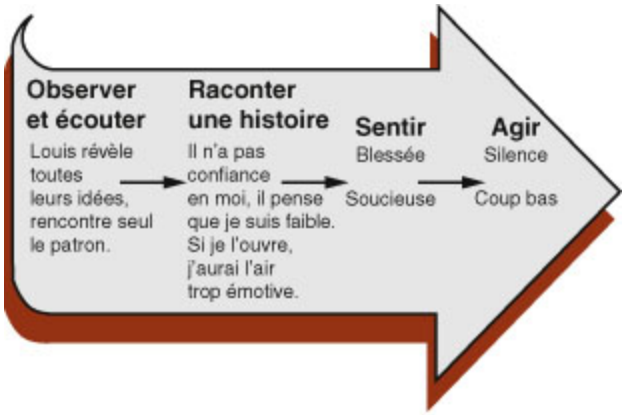

Figure 6.3 : Le plan d'action de Marie.

N’importe quel ensemble de faits peut servir à raconter un nombre infini d’histoires. Les histoires ne sont que des… histoires. Elles peuvent être racontées d’un millier de façons. Par exemple, Marie aurait tout aussi bien pu décider que Louis n’avait pas perçu son profond attachement au projet. Elle aurait pu en conclure que Louis se sentait insignifiant et que c’était un moyen de montrer qu’il était précieux, à moins qu’il ne se soit fait épingler par le passé parce qu’il n’avait pas supervisé personnellement tous les détails d’un projet. N’importe laquelle de ces histoires aurait convenu et engendré une foule d’émotions toutes différentes les unes des autres.

Si nous contrôlons nos histoires, elles ne pourront plus nous contrôler. Les personnes qui excellent dans l’art du dialogue sont capables de modifier leurs émotions au cours d’une conversation cruciale. Elles admettent que, si nous contrôlons dans un premier temps les histoires que nous racontons (après tout, nous les construisons de nous-mêmes), une fois racontées, *ce sont elles qui nous contrôlent*. Elles conditionnent nos sentiments et notre comportement. Résultat, ces histoires contrôlent les fruits de nos conversations cruciales.

Mais ce n’est pas un processus immuable. Nous pouvons modifier les histoires et rompre le cercle. En fait, jusqu’à ce que ces histoires soient modifiées, ce cercle *ne peut être rompu*.

Si vous souhaitez obtenir de meilleurs résultats de vos conversations cruciales, modifiez les histoires que vous vous racontez, même si vous êtes au cœur de la bataille.

Les techniques pour maîtriser nos histoires

Quel est le moyen le plus efficace d’inventer d’autres histoires ? Les personnes *les plus douées* pour le dialogue trouvent d’abord un moyen de se calmer, puis s’occupent de leur plan d’action. Voici comment ils procèdent.

Reconstituez votre plan d’action

Pour ralentir le processus ultrarapide d’invention de l’histoire et le flot d’adrénaline qui s’ensuit, reconstituez votre plan d’action, élément par élément. Cela demande une petite gymnastique mentale. Vous devez d’abord interrompre l’exécution de la tâche en cours, puis vous demander pourquoi vous effectuiez cette tâche. Voici comment reconstituer votre plan d’action :

- [*Agir*] Prenez note de votre comportement. Posez-vous la question suivante :

  Ai-je adopté une forme de silence ou de violence ?

- [*Ressentir*] Prêtez attention à vos émotions :

  Quelles émotions m’incitent à agir de la sorte ?

- [*Raconter une histoire*] Analysez votre histoire :

  Quelle histoire est à l’origine de ces émotions ?

- [*Observer et écouter*] Revenez aux faits :

  De quelle preuve est-ce que je dispose pour étayer cette histoire ?

En reconstituant votre plan d'action, élément par élément, vous vous mettez dans une bonne position pour réfléchir à un ou plusieurs de ces éléments, les remettre en cause et les modifier.

Prêtez attention à votre comportement

Pourquoi vous arrêter et reconstituer d'emblée votre plan d'action ? Il est certain que si vous vous arrêtez constamment dans ce que vous faites pour observer votre intention et vos pensées sous-jacentes, vous en arriverez à être incapable de mettre vos chaussures sans y réfléchir pendant de longues minutes. Vous risquez de mourir paralysé par vos analyses.

En fait, vous n'avez pas à vous arrêter constamment et remettre en cause vos actes. Si vous apprenez à observer (comme nous le suggérons au chapitre 4) et remarquez que vous glissez vers le silence ou la violence, vous avez une bonne raison de vous interrompre et de faire le point.

Mais l'observation ne suffit pas. Vous devez considérer ce que vous faites avec *honnêteté*. Si vous vous racontez l'histoire selon laquelle votre comportement violent est une « tactique nécessaire », vous n'allez pas percevoir la nécessité de reconsidérer vos actes. Si vous embrayez immédiatement en disant « C'est eux qui ont commencé » ou rationalisez d'emblée votre comportement, cela ne va pas vous inciter à changer. Plutôt que de vous interrompre et de reconstituer ce que vous faites, vous allez passer votre temps à justifier vos actes envers vous-même et envers les autres.

Quand une histoire inutile vous mène au silence ou à la violence, arrêtez-vous et réfléchissez à la façon dont les autres percevraient vos actes. Par exemple, si les caméras de « Sept à Huit » filmaient la scène, comment passeriez-vous à la télévision ? Que diraient-ils de votre comportement ?

Les personnes *les plus douées* pour les conversations cruciales remarquent non seulement quand elles glissent vers le silence ou la violence, mais elles sont également capables de l'admettre. Bien entendu, elles ne se complaisent pas dans le doute, identifient le problème et prennent la mesure qui convient pour le résoudre. Dès qu'elles s'aperçoivent qu'elles mettent le dialogue en péril, elles reconstituent leur plan d'action.

Soyez en accord avec vos sentiments

Quand des individus doués pour le dialogue commencent à reconstituer leur plan d'action, ils passent immédiatement de l'examen de leur comportement néfaste à l'exploration de leurs sentiments ou émotions. Au premier abord, cette tâche semble facile. « Je suis en colère ! » vous dites-vous. Rien de plus simple !

En fait, identifier ses émotions est plus difficile qu'il n'y paraît. Nombreuses sont les personnes à être « émotionnellement analphabètes ». Quand on leur demande de décrire leur ressenti, elles utilisent des mots tels que « méchant », « en colère » ou « effrayé ». Cela conviendrait si c'était des descripteurs précis, mais, souvent, le tout manque cruellement de précision. Elles disent être en colère alors qu'elles ressentent en fait un mélange de gêne et de surprise. Ou bien, elles laissent entendre qu'elles sont mécontentes alors qu'elles se sentent blessées. Elles affirment être vexées alors qu'elles se sentent humiliées et trahies.

Puisque la vie n'est pas une succession de tests de vocabulaire, vous vous demandez peut-être quelle importance il y a à employer un mot pour un autre. Mais les mots sont importants ! Le fait de savoir ce que vous ressentez vraiment vous aide à avoir un œil plus aiguisé sur les événements en cours et leur origine. Par exemple, vous serez bien plus à même de percevoir objectivement l'histoire que vous vous racontez si vous admettez éprouver de la gêne et de la surprise et non de la simple colère.

Et vous ? Quand vous ressentez des émotions fortes, vous arrêtez-vous pour penser aux sentiments qui vous envahissent ? Si c'est le cas, utilisez-vous un vocabulaire riche ou plutôt des termes tels que « découragé » et « furieux » ? Ensuite, parlez-vous librement de vos sentiments avec les autres ? Abordez-vous volontiers ce qui se passe dans votre tête avec vos proches ? Enfin, utilisez-vous alors un vocabulaire riche et précis ?

Il est important d'être en accord avec ses émotions et, pour ce faire, vous souhaiterez peut-être enrichir votre vocabulaire émotionnel.

Analysez vos histoires

Remettez en question vos émotions et histoires. Une fois que vous avez identifié ce que vous ressentez, vous devez vous interrompre et vous poser la question suivante, en fonction des circonstances : est-ce la bonne *émotion* ? Ce qui signifie, bien entendu : est-ce que je raconte la bonne

histoire ? Après tout, nos histoires créent nos émotions et nous créons nos histoires.

La première étape vers le rétablissement du contrôle émotionnel consiste à contester l'illusion selon laquelle ce que vous ressentez est la seule émotion *valable* eu égard aux circonstances. C'est peut-être l'étape la plus difficile mais c'est aussi la plus importante. En remettant en question nos sentiments, nous nous préparons à mettre en doute nos histoires. Nous contestons la conclusion facile selon laquelle notre histoire est valable et vraie. Nous cherchons délibérément à savoir si nos émotions (très réelles) et l'histoire qui se cache derrière (l'une des nombreuses explications possibles) sont correctes.

Par exemple, quels étaient les faits dans l'histoire de Marie ? Elle a *vu* Louis se charger de l'intégralité de la présentation. Elle a *entendu* le patron dire qu'il avait rencontré Louis pour discuter du projet en son absence. C'était le début du plan d'action de Marie.

Ne confondez pas les histoires avec les faits. Il arrive que vous ne parveniez pas à remettre en question vos histoires parce que vous les considérez comme des faits immuables. Quand vous créez une histoire en un clin d'œil, vous êtes si obnubilé par l'instant présent que vous commencez à croire que vos histoires sont des faits. Elles *ressemblent* à des faits. Vous prenez des conclusions subjectives pour des données pures et dures. Par exemple, en essayant de dénicher les faits de son histoire, Marie pourrait dire : « C'est un phallocrate, ça, c'est indéniable ! Demandez à tous ceux qui ont vu comment il me traite ! »

« C'est un phallocrate » n'est pas un fait. C'est l'histoire créée par Marie pour donner du sens aux faits. Les faits peuvent avoir n'importe quelle signification. Comme nous l'avons dit précédemment, les autres pourraient observer les échanges de Marie avec Louis et en tirer des histoires différentes.

Revenez aux faits

Distinguez les faits de l'histoire en vous concentrant sur le comportement. Pour distinguer les faits de l'histoire, revenez à la véritable source de vos sentiments. Testez vos idées à l'aide d'un critère très simple : pouvez-vous

voir ou *entendre* cette chose que vous appelez un fait ? Était-ce vraiment un comportement ?

Par exemple, voici un fait : Louis a effectué 95 % de la présentation et répondu à toutes les questions sauf une. Les faits sont précis, objectifs et vérifiables. Deux personnes ayant assisté à la réunion feraient la même observation. Cependant, la phrase « Il n'a pas confiance en moi » est une conclusion. Elle explique ce que vous *pensez* et non ce que l'autre personne *a fait*. Les conclusions sont subjectives.

Identifiez l'histoire en repérant les mots-clés. Voici une autre astuce. Pour éviter de confondre l'histoire avec les faits, repérez les mots-clés. Par exemple, quand vous évaluez les faits, vous pouvez dire : « Elle m'a jeté un regard mauvais » ou « Il a fait un commentaire sarcastique ». Les termes tels que « regard mauvais » et « commentaire sarcastique » sont des mots-clés. Ils expriment des jugements et attributions qui génèrent à leur tour des émotions fortes. Il s'agit d'une histoire, pas de faits. Remarquez toute la différence entre les deux formulations suivantes : « Ses yeux se fermèrent et ses lèvres se pincèrent » et « Elle me jeta un regard mauvais ». Dans le cas de Marie, elle a laissé entendre que Louis la contrôlait et ne la respectait pas. Si elle s'était concentrée sur le comportement de Louis (il n'a pas arrêté de parler et a rencontré le patron en tête à tête), cette description moins ambiguë aurait favorisé un grand nombre d'interprétations. Par exemple, Louis était peut-être nerveux, soucieux ou peu sûr de lui.

Guettez l'apparition de trois histoires ingénieuses

Quand nous commençons à reconstituer le pourquoi du comment de ce que font les autres (ou de ce que nous faisons nous-mêmes), avec le temps et de l'expérience, nous avons le chic pour trouver des explications qui nous arrangent. Soit nos histoires sont parfaitement correctes et nous orientent vers une direction salutaire, soit elles sont erronées mais justifient notre comportement actuel, confortent notre position et ne nous incitent donc pas à changer.

C'est le second type d'histoire qui nous attire régulièrement des ennuis. Par exemple, nous optons pour le silence ou la violence, puis nous trouvons une explication parfaitement plausible pour justifier ce comportement. « Bien sûr que je lui ai hurlé dessus, mais tu as vu ce qu'il avait fait. Il ne l'avait pas volé. » « Hé, ne me regarde pas comme ça. Je n'avais pas le

choix. » Nous appelons « histoires ingénieuses » cette petite cuisine pleine d'imagination et qui va dans notre sens. Elles sont ingénieuses car elles nous permettent de nous sentir bien tout en nous comportant mal. Mieux encore, elles nous permettent de nous sentir bien tout en nous comportant mal et en obtenant des résultats catastrophiques.

Parmi toutes les histoires ingénieuses que nous racontons, voici les trois plus courantes.

Histoires de victimes – « Ce n'est pas ma faute »

La première de ces histoires ingénieuses est une *histoire de victime*. Comme vous pouvez l'imaginer, elle nous présente comme un être innocent en souffrance. C'est toujours le même mécanisme. L'autre personne est méchante et a tort tandis que nous sommes gentils et nous avons raison. L'autre fait de vilaines choses et c'est nous qui en pâtissons.

Les victimes innocentes n'en existent pas moins. Vous êtes dans la rue et on vous menace avec un revolver. Quand un événement de ce genre se produit, c'est un fait regrettable, pas une histoire. Vous *êtes* une victime.

Mais tous les récits de victimisation ne sont pas si tranchés. Quand vous racontez une histoire de victime, vous ignorez votre rôle dans le problème en question. Vous vous racontez une histoire d'une façon qui évite judicieusement les faits liés à ce que *vous* avez fait (ou négligé de faire) et qui sont susceptibles d'avoir contribué à la naissance ou à l'alimentation du problème.

Par exemple, la semaine dernière, votre patron vous a éjecté d'un gros projet et cela vous a blessé. Vous avez dit à tout le monde comme vous vous sentiez mal. Bien entendu, vous n'avez pas fait savoir à votre patron que vous étiez en retard dans la réalisation de cet important projet, il s'est donc retrouvé en plan, raison initiale pour laquelle il vous a écarté de celui-ci. Vous avez occulté cette partie de l'histoire parce que c'est elle qui est à l'origine de votre mal-être.

Pour contribuer à étayer vos histoires de victimes, vous n'évoquez que vos nobles intentions. « J'ai pris du retard car j'essayais d'obtenir des caractéristiques plus strictes que ce que les normes imposaient. » Vous vous dites alors que ce sont vos vertus et non vos vices qui sont en cause. « Il ne sait tout simplement pas apprécier le travail des perfectionnistes comme

moi. » (Et cette pirouette supplémentaire vous fait passer du statut de victime à celui de martyr. Vous avez en plus touché le numéro complémentaire !)

Histoires de méchants – « C'est entièrement ta faute »

Nous créons ces vilaines petites histoires en faisant de ces êtres humains normaux et honnêtes de méchants personnages. Nous leur attribuons des intentions malsaines puis nous rapportons aux autres tous les maux dont nous les accusons comme si nous rendions service à tout le monde en faisant cela.

Par exemple, nous décrivons un chef à cheval sur la qualité comme un maniaque du contrôle. Comme notre conjoint est vexé que nous n'ayons pas tenu notre promesse, nous le considérons comme inflexible et têtu.

Dans les histoires de victimes, nous exagérons notre innocence, tandis que dans les histoires de méchants, nous exagérons la culpabilité de l'autre. Nous lui attribuons automatiquement des intentions inavouables tout en ignorant son éventuelle bonté d'âme ou simplement l'absence de tout dessein maléfique. L'étiquetage est une caractéristique que l'on retrouve couramment dans les histoires de méchants. Par exemple, « Je n'y crois pas, l'autre crétin m'a encore filé les mauvais documents ». En employant une étiquette, nous ne traitons pas avec un être humain complexe mais avec un crétin.

Les histoires de méchants nous aident non seulement à faire porter le chapeau aux autres, mais préparent également le terrain à n'importe quelle action contre les « méchants ». Après tout, insulter un *crétin* ne nous pose aucun problème, alors qu'il nous faudrait être plus prudents avec une personne en chair et en os. Ensuite, nous n'obtenons pas les résultats souhaités, restons bloqués sur notre comportement inefficace parce que, après tout, vous avez vu à qui nous avons affaire !

Faites attention à la double soupape de sécurité. Quand nous prêtons attention aux histoires de victimes et de méchants et les prenons pour ce qu'elles sont réellement, à savoir des interprétations injustes, nous commençons à percevoir la terrible double soupape de sécurité que nous utilisons quand nous ne contrôlons plus nos émotions. Quand nous faisons des erreurs, nous racontons une histoire de victime en clamant la pureté et

l’innocence de nos intentions. « Je te le concède, je suis rentré tard et je ne t’ai pas appelé, mais je ne pouvais pas laisser l’équipe en plan ! » En revanche, quand les autres *font* des choses qui nous blessent, nous racontons une histoire de méchant pour laquelle nous *prêtons* aux autres des intentions terribles en fonction de la façon dont leur comportement nous a touchés. « Tu manques vraiment d’égards ! Tu aurais pu m’appeler pour me dire que tu rentrerais tard. »

Histoires de nuls – « Je ne peux rien faire d’autre »

Vous avez enfin les *histoires de nuls*, destinées à montrer notre impuissance. Nous nous convainquons qu’il n’existe aucune alternative salutaire pour gérer notre situation fâcheuse, ce qui justifie l’acte que nous sommes sur le point de commettre. Une histoire de nuls peut signifier : « Si je ne criais pas sur mon fils, il n’écouterait pas » ou « Si je disais cela à mon mari, il se mettrait sur la défensive ». Si les histoires de victimes et de méchants reviennent sur des événements passés pour expliquer la situation en cours, les histoires de nuls se projettent dans l’avenir pour expliquer notre impuissance à changer la situation.

Il est particulièrement facile de jouer la carte de l’impuissance quand nous transformons le comportement des autres en traits immuables. Par exemple, quand nous disons que notre chef est un « maniaque du contrôle » (histoire de méchant), nous sommes moins enclins à lui donner un retour d’information car, après tout, les types de son espèce n’acceptent jamais l’avis des autres (histoire de nul). Et rien ne pourra changer cet état de fait.

Comme vous pouvez le voir, les histoires de nuls découlent des histoires de méchants et ne nous offrent généralement que des choix impulsifs.

Pourquoi racontons-nous des histoires ingénieuses ?

Elles s’accordent à la réalité. Il arrive que les histoires que nous racontons soient vraies. L’autre personne essaie de nous faire du mal, nous sommes d’innocentes victimes ou ne pouvons pas faire grand-chose pour résoudre le problème en question. Cela peut arriver, ce n’est pas courant mais cela existe.

Elles nous tirent d’affaire. Souvent, nos conclusions passent du stade des explications raisonnables à celui des histoires ingénieuses quand elles présentent l’avantage de nous dédouaner de nos responsabilités. L’autre

personne n’est pas le méchant qui a tort et nous ne sommes pas le gentil qui a raison. La vérité se situe entre les deux et l’histoire nous tire d’un mauvais pas. Mieux, une fois les autres diabolisés, nous pouvons même les insulter si nous voulons.

Elles nous évitent d’admettre que nous ne respectons pas nos principes. Il apparaît maintenant clairement que les histoires ingénieuses nous causent des problèmes. À ce stade, une question sensée se pose : « Si les histoires ingénieuses sont si nocives, pourquoi nous acharnons-nous *toujours* à en raconter ? »

Notre besoin de raconter des histoires ingénieuses commence souvent par le non-respect de nos principes. Que cela vous plaise ou non, nous ne commençons à raconter des histoires justifiant nos actes que si nous avons commis une chose qui fait naître en nous le besoin de nous justifier[9].

Nous renions nos principes lorsque nous agissons consciemment contre notre perception de ce qui est juste. Et, après le non-respect de nos principes, nous n’avons que deux choix : l’admettre ou essayer de le justifier. Et, si nous n’admettons pas nos erreurs, nous recherchons inévitablement un moyen de les justifier. C’est alors que nous commençons à raconter des histoires ingénieuses.

Voyons un exemple de non-respect de ses principes : vous êtes pris dans les embouteillages. Vous commencez à doubler des voitures qui essaient de se mettre sur votre file. Un véhicule très proche de vous a accéléré et s’apprête à se rabattre sur votre file. Vous pensez immédiatement que vous *devriez* le laisser passer. C’est très aimable de votre part et vous aimeriez qu’on vous laisse passer si vous étiez à sa place. Mais vous ne le faites pas et accélérez pour ne laisser aucun espace entre votre voiture et celle qui vous précède. Que se passe-t-il ensuite ? Vous commencez à penser : « Non mais, il ne va pas me passer devant comme ça, ce connard ! Ça fait une plombe que je suis dans ce bouchon. En plus, j’ai un rendez-vous important. » Et ainsi de suite.

Cette histoire fait de vous la victime innocente et de l’autre le méchant. Elle justifie votre changement d’intention. Vous ignorez également ce que vous penseriez si quelqu’un vous faisait la même chose : « Ce connard ne m’a pas laissé passer ! »

Prenez cet exemple plus en relation avec le thème des conversations cruciales. Votre conjoint a une manie qui vous agace. Ce n'est vraiment pas grave mais vous pensez que vous devriez le lui dire. Mais vous ne le faites pas. Vous vous contentez de râler ou de rouler des yeux, dans l'espoir que le message passe. Malheureusement, votre conjoint ne comprend pas l'allusion et conserve sa manie. Votre agacement se transforme en ressentiment. Vous êtes écœuré que sa bêtise l'empêche de percevoir une allusion pourtant évidente. En outre, vous ne devriez pas lui en faire la remarque car toute personne sensée doit pouvoir s'en apercevoir d'elle-même ! Il faut vraiment *tout* lui dire ! C'est alors que vous commencez à sortir des vannes insultantes sur le sujet jusqu'à ce que cela se transforme en vilaine confrontation.

Vous remarquerez l'ordre des événements dans ces deux exemples.

Qu'est-ce qui vient en premier, l'histoire ou le non-respect de ses principes ? Vous êtes-vous d'abord convaincu de l'égoïsme de l'autre automobiliste *avant* de décider de ne pas le laisser passer ? Vous n'aviez aucune raison de croire qu'il était égoïste avant d'avoir besoin d'une excuse à votre propre comportement égoïste. Vous n'avez commencé à raconter une histoire ingénieuse *qu'une fois* conscient que vous auriez dû faire quelque chose (le laisser passer). La manie agaçante de votre conjoint est devenue une source de ressentiment uniquement lorsque vous êtes devenu une partie du problème. Vous vous êtes vexé parce que vous avez renié vos principes. L'histoire ingénieuse vous a aidé à accepter votre grossièreté.

Le non-respect de ses principes prend souvent la forme d'un événement mineur. Il est souvent si minime qu'il est facile à ignorer lorsque nous élaborons nos histoires ingénieuses. Voici les plus courantes :

- Vous estimez devoir aider quelqu'un mais vous ne le faites pas.
- Vous estimez devoir vous excuser mais vous ne le faites pas.
- Vous estimez devoir rester tard au bureau pour terminer une tâche mais vous rentrez à la maison.
- Vous dites oui quand vous savez que vous devriez dire non, puis vous espérez que personne ne vérifiera si vous avez tenu votre engagement.
- Vous estimez devoir parler à une personne de votre différend avec elle mais vous ne le faites pas.

- Vous n’accomplissez pas votre part de travail et pensez que vous devriez le reconnaître, mais vous ne dites rien sachant que personne ne va aborder le sujet.
- Vous estimez devoir écouter avec respect les retours d’informations mais vous vous mettez sur la défensive.
- Vous identifiez des problèmes dans le plan que l’on vous présente et estimez devoir en parler mais vous ne le faites pas.
- Vous dépassez les délais dans l’exécution d’une mission et estimez devoir en informer les autres mais vous ne le faites pas.
- Vous savez détenir des informations qu’un collègue pourrait exploiter mais vous les gardez pour vous.

Même les violations de principes mineures telles que celles-ci nous poussent à raconter des histoires ingénieuses. Quand nous ne reconnaissons pas nos erreurs, nous sommes obsédés par les fautes des autres, notre innocence et notre impuissance à faire autre chose que ce que nous faisons déjà. Nous racontons une histoire ingénieuse quand nous préférons l’autojustification aux résultats. Bien entendu, l’autojustification n’est pas ce que nous voulons vraiment, mais nous faisons comme si.

Avec cette triste vérité à l’esprit, concentrons-nous sur ce que nous voulons *vraiment*.

Passons maintenant à la dernière technique.

Racontez le reste de l’histoire

Une fois que nous avons appris à reconnaître les histoires ingénieuses que nous nous racontons, nous pouvons nous tourner vers la dernière technique permettant de maîtriser nos histoires. Les personnes douées pour le dialogue admettent qu’elles racontent des histoires ingénieuses, s’arrêtent, puis font ce qu’il faut pour raconter une histoire *utile*. Par définition, une histoire utile crée des émotions qui conduisent à une action plus saine telle que le dialogue.

Et qu’est-ce qui permet de transformer une histoire ingénieuse en histoire utile ? Le reste de l’histoire. Les histoires ingénieuses ont toutes un point commun : elles sont incomplètes. Elles omettent des informations précieuses sur nous-mêmes, les autres et les choix qui s’offrent à nous. Ce

n’est qu’en incluant tous ces détails essentiels que les histoires ingénieuses peuvent se transformer en histoires utiles.

Quel est le meilleur moyen de regrouper les informations manquantes ? C’est très simple, il faut passer du statut de victime à celui d’acteur, considérer les autres comme des êtres humains et non comme des méchants et devenir capable. Voici la marche à suivre :

Passez du statut de victime à celui d’acteur. Si vous remarquez que vous vous considérez comme une victime innocente (sans être sous la menace d’un pistolet), posez-vous la question suivante :

- Est-ce que je fais semblant d’ignorer ma responsabilité dans le problème ?

Cette question vous oblige à faire face à votre éventuelle responsabilité, due à un acte qui a favorisé l’émergence du problème. Vous n’avez pas été une victime mais un acteur. Cela ne révèle pas forcément des intentions malsaines. Votre contribution n’a peut-être été qu’une omission maladroite et involontaire. Il n’en demeure pas moins que vous avez une responsabilité dans l’affaire.

Par exemple, un collègue vous confie sans arrêt les tâches les plus difficiles ou répugnantes. Vous vous êtes déjà souvent plaint à vos amis et proches d’être exploité. Vous avez omis de préciser quelques pans de l’histoire : vous affichez un sourire radieux quand votre chef vous félicite pour votre entrain à vous charger des missions difficiles et vous n’avez jamais rien dit à votre collègue. Vous n’avez guère fait plus que glisser quelques allusions.

Pour raconter le reste de l’histoire, la première étape serait d’ajouter ces faits importants. En vous demandant quelle est votre responsabilité, vous commencez à prendre conscience de l’aspect sélectif de votre perception. Vous vous apercevez comme vous avez minimisé vos erreurs et exagéré la responsabilité des autres.

Considérez les autres non plus comme des méchants mais comme des êtres humains. Quand vous sentez que vous cataloguez ou diffamez les autres, arrêtez-vous et posez-vous la question suivante :

- Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et honnête ferait-elle cela ?

Cette question a le don d'humaniser les autres. La quête des réponses plausibles à cette question va adoucir nos émotions. Le jugement fait alors souvent place à l'empathie et, selon la façon dont *nous avons* traité les *autres*, la responsabilité personnelle se substitue à l'autojustification.

Par exemple, ce collègue qui semble toujours s'arranger pour échapper aux travaux délicats vous a récemment dit qu'il voyait bien que vous en baviez avec cette mission essentielle et, hier, pendant que vous traitiez une urgence, il s'y est collé et a mené à bien la mission à votre place. Votre première réaction a été la suspicion. À vos yeux, il essayait de vous faire passer pour un incapable en exécutant une tâche très exposée. Comment pouvait-il prétendre vous venir en aide quand son vrai objectif était de vous discréditer tout en se montrant à son avantage ! C'est en fait l'histoire que vous vous êtes racontée.

Et si c'était vraiment une personne raisonnable, rationnelle et honnête ? Et s'il n'avait pour seule intention que vous donner un coup de main ? N'est-ce pas un peu tôt pour l'accuser de tous les maux ? Et si vous le faites, ne risquez-vous pas de mettre à mal votre relation ? Et si vous gâchiez tout en l'accusant puis vous rendiez compte que vous aviez tort ?

Demander pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et honnête pourrait agir d'une certaine façon *n'a pas pour objectif* d'excuser les autres de leurs éventuels faux pas. S'il s'avère qu'ils sont coupables, nous nous occuperons de cela plus tard. La question « humanisante » est destinée à gérer nos propres histoires et émotions. Elle constitue un outil supplémentaire pour travailler d'abord sur nous-mêmes en nous offrant toute une variété de raisons au comportement de l'autre personne.

En fait, avec de l'expérience et de la maturité, nous apprenons à moins nous soucier des intentions des autres et plus de l'*effet* que les actes d'autrui ont sur nous. Nous ne sommes plus dans l'optique de déceler des intentions malsaines. Et, bonne nouvelle, quand nous réfléchissons à d'autres motivations, nous adoucissons non seulement nos émotions mais, chose tout aussi importante, nous relâchons suffisamment longtemps notre certitude

absolue pour favoriser le dialogue, seule façon efficace de découvrir les véritables intentions d'autrui.

Transformez l'impuissance en capacité. Enfin, quand vous vous surprenez à déplorer votre propre impuissance, racontez l'histoire complète en revenant à votre intention d'origine. Pour ce faire, arrêtez-vous et posez-vous la question suivante :

- Qu'est-ce que je veux vraiment ? Pour moi ? Pour les autres ? Pour la relation ?

Puis, abandonnez le choix impulsif à l'origine de ce sentiment d'impuissance au profit d'autre chose, différente du silence et de la violence. Pour ce faire, posez-vous la question suivante :

- Qu'est-ce que je ferais sur-le-champ si je souhaitais vraiment ces résultats ?

Par exemple, vous insultez votre collègue parce qu'il ne s'est pas attelé à une mission difficile. Il semble surpris de votre vive réaction complètement inattendue. En fait, il vous fixe du regard comme si vous aviez un coup de folie. Bien entendu, vous vous êtes dit qu'il fait exprès d'éviter les corvées et, qu'en dépit de vos allusions, il n'a absolument pas changé d'attitude.

« Il faut que je sois brutal, vous dites-vous. Je n'aime pas ça mais si je ne l'offense pas, je suis condamné à me taper systématiquement toutes les tâches ingrates. »

Vous vous êtes écarté de ce que vous voulez vraiment, à savoir le partage équitable des tâches et une relation harmonieuse. Vous avez abandonné la moitié de vos objectifs et opté pour un choix impulsif. « Eh bien, mieux vaut l'offenser que d'être le dindon de la farce. »

Que devriez-vous faire à la place ? Aborder ouvertement, honnêtement et efficacement le problème et non attaquer votre collègue bille en tête puis vous justifier. Quand vous refusez de jouer la carte de l'impuissance, vous êtes obligé de prendre la responsabilité d'entamer le dialogue au lieu de déplorer votre faiblesse.

La nouvelle histoire de Marie

Pour voir comment tous ces éléments s'assemblent, revenons au cas de Marie. Supposons qu'elle ait reconstitué son plan d'action et distingué les faits de l'histoire. Cela lui a permis de se rendre compte que l'histoire qu'elle racontait était incomplète, blessante et la mettait sur la défensive. Quand elle a observé les trois histoires ingénieuses, elle les a perçues avec une cruelle lucidité. Elle est prête à raconter le reste de l'histoire et se pose donc les questions suivantes :

- Est-ce que je fais semblant d'ignorer ma responsabilité dans le problème ?

  « Quand j'ai découvert que Louis organisait sans moi des réunions concernant le projet, j'avais envie de lui demander pourquoi j'étais tenue à l'écart. Je pensais qu'en posant la question, je pourrais entamer un dialogue qui nous aiderait à améliorer notre collaboration. Mais je ne l'ai pas fait et, comme je lui en voulais de plus en plus, mon intérêt pour le projet a même diminué. »

- Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et honnête agirait comme Louis ?

  « Il tient à faire du bon travail. Il ne se rend peut-être pas compte que je tiens autant que lui à la réussite de ce projet. »

- Qu'est-ce que je veux vraiment ?

  « Je veux que la relation avec Louis soit empreinte de respect et que mon travail soit reconnu. »

- Qu'est-ce que je ferais sur-le-champ si je souhaitais vraiment ces résultats ?

  « Je demanderais à Louis que l'on se mette autour d'une table pour discuter de la façon dont nous travaillons ensemble. »

En racontant le reste de l'histoire, nous nous libérons des effets pernicieux des émotions malsaines. Surtout, en reprenant le contrôle de la situation et le chemin du dialogue, nous sommes de nouveau maîtres et non plus prisonniers de nos émotions.

Et Marie ? Qu'a-t-elle fait ? Elle a programmé une entrevue avec Louis. En se préparant pour la réunion, elle a refusé d'alimenter ses vilaines histoires incomplètes, assumé sa responsabilité concernant le problème et abordé l'entretien avec une ouverture d'esprit indéniable. Louis n'essayait peut-être pas de la faire passer pour une personne mauvaise ou incompétente.

En s'asseyant autour de la table avec Louis, elle a trouvé un moyen de faire part de ce qu'elle avait observé. (Nous verrons dans le chapitre suivant comment procéder.) Heureusement, Marie maîtrisait son histoire et savait aussi comment en parler. Tout en engageant un dialogue sain, Louis a présenté ses excuses à Marie pour ne pas l'avoir invitée aux réunions avec le patron. Il a expliqué qu'il essayait simplement d'attirer l'attention du patron sur certaines parties de la présentation sujettes à controverse et s'est aperçu après coup qu'il n'aurait pas dû le faire sans elle. Il s'est également excusé d'avoir monopolisé la parole durant la présentation. Cette conversation avec Louis a permis à Marie d'apprendre qu'il avait tendance à être plus bavard lorsqu'il était nerveux. Il a suggéré qu'ils prennent chacun en charge une partie de la présentation et s'en tiennent à leur mission respective. De la sorte, il risquera moins de l'évincer. Aux termes de la discussion, ils ont tous deux compris le point de vue de l'autre et Louis a promis d'être plus respectueux à l'avenir.

Résumé – maîtriser mes histoires

Si des émotions fortes vous enferment dans le silence ou la violence, essayez ceci.

Reconstituez votre plan d'action

Prêtez attention à votre comportement. Si vous sentez que vous vous écartez du dialogue, demandez-vous ce que vous faites réellement.

- Suis-je dans une forme de silence ou violence ?

Soyez en accord avec vos sentiments. Apprenez à identifier avec précision les émotions se cachant derrière votre histoire.

- Quelles émotions me poussent à agir de la sorte ?

Analysez vos histoires. Remettez en cause vos conclusions et recherchez d'autres explications plausibles.

- Quelle histoire crée ces émotions ?

Revenez aux faits. Abandonnez votre certitude absolue en distinguant bien les faits de l'histoire inventée.

- Quelles sont les preuves qui étayent cette histoire ?

Guettez les histoires ingénieuses. Les histoires de victimes, de méchants et de nuls figurent en tête de liste.

Racontez le reste de l'histoire

Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que je fais semblant d'ignorer ma responsabilité concernant le problème ?
- Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et honnête ferait-elle cela ?
- Qu'est-ce que je veux vraiment ?
- Qu'est-ce que je ferais sur-le-champ si je souhaitais vraiment ces résultats ?

7

Qui a dit que j'avais mon franc-parler ?
DOROTHY WALKER

LORSQU'ON LUI DISAIT QU'ELLE AVAIT SON FRANC-PARLER

Exposer mon plan

Comment parler de manière persuasive et non agressive

Jusqu'à présent, nous nous sommes employés à nous préparer aux conversations cruciales. Voici ce que nous avons appris. Nous devons d'abord écouter notre cœur, puis bien prêter attention aux conversations cruciales, surtout quand les gens commencent à sentir une menace planer sur leur zone de sécurité. Ensuite, pourvu que nous ne nous racontions pas des histoires ingénieuses et inutiles !

Admettons que nous soyons bien préparés. Nous sommes prêts à ouvrir la bouche et à commencer à alimenter le réservoir de significations partagées. C'est vrai, nous allons prendre la parole. Et ensuite ?

La plupart du temps, nous entrons dans une discussion et passons sur pilote automatique. « Salut, comment vont les enfants ? Et le boulot ? » Facile de parler ! Nous connaissons des milliers de mots que nous glissons généralement dans des conversations qui correspondent à nos besoins. La plupart du temps.

Cependant, c'est quand l'enjeu devient important et que les émotions sont fortes que nous nous mettons à parler et généralement pas de la meilleure

des façons. En fait, comme nous l'avons suggéré plus tôt, plus la discussion est importante, moins nous sommes susceptibles d'avoir la meilleure réaction. Surtout, nous défendons ou exprimons très mal notre point de vue.

Pour nous aider à améliorer nos talents d'avocat, nous allons étudier deux situations délicates. Nous allons d'abord passer en revue cinq techniques pour dire des choses qui peuvent facilement pousser les autres à se mettre sur la défensive. Ensuite, nous allons voir comment ces techniques nous aident à exprimer nos opinions lorsque nous croyons si fort en quelque chose que nous risquons de voir les autres se fermer complètement au lieu de s'ouvrir à nos idées.

Dire des choses risquées

Alimenter le réservoir de significations partagées peut s'avérer particulièrement difficile quand les idées que nous sommes sur le point d'ajouter à la conscience collective comprennent des opinions délicates, déplaisantes ou sujettes à controverse.

> « Je suis désolée, Margaux, mais les gens n'ont pas l'air d'aimer travailler avec toi. On demande à ce que tu quittes l'équipe des projets spéciaux. »

Dire que votre entreprise doit passer du vert au rouge pour ses emballages est une chose, apprendre à une personne qu'elle est agressive, antipathique ou a un style de leadership autoritaire en est une autre. Quand le sujet concerne le facteur humain, c'est toujours plus difficile et il est naturel que certaines personnes soient plus douées que d'autres en la matière.

Quand il s'agit de fournir des informations délicates, la *pire réaction* va de jeter ses idées sans ménagement dans le réservoir de significations partagées à ne rien dire du tout. Soit on commence par dire : « Tu ne vas pas aimer ce que je vais dire, mais il faut bien que quelqu'un s'y colle… » (un classique du choix impulsif), soit on ne souffle pas mot.

Par crainte de mettre à mal une relation saine, les personnes *douées* pour le dialogue révèlent une partie de leur état d'esprit en minimisant leur point de vue car elles ont peur de blesser les autres. Elles parlent mais édulcorent leur message.

Les personnes *les plus douées* pour le dialogue disent ce qu'elles pensent de telle façon que leur interlocuteur entende leur message et puisse y répondre sans se sentir menacé. Elles sont à la fois complètement franches et parfaitement respectueuses.

Maintenir ou construire la zone de sécurité

Pour parler franchement, quand l'honnêteté est susceptible d'offenser l'autre, nous devons faire en sorte de maintenir ou construire la zone de sécurité. Cela revient un peu à dire à quelqu'un de donner un coup de poing dans la figure d'une autre personne mais sans lui faire mal. Comment dire l'indicible en se montrant respectueux ? C'est en fait possible si vous savez soigneusement associer trois ingrédients : la confiance, l'humilité et l'habileté.

La confiance. La plupart des gens ne savent tout simplement pas bien gérer une conversation délicate, tout du moins pas avec la bonne personne. Par exemple, votre collègue Jean-Michel rentre chez lui le soir et dit à sa femme que son chef Patrice est sans arrêt sur son dos. Il dit la même chose le midi à ses copains. Tout le monde sait ce que Jean-Michel pense de Patrice… sauf ce dernier, bien entendu.

Les personnes *les plus douées* pour le dialogue disposent de la confiance nécessaire pour dire en face ce qu'il faut à la personne concernée. Elles sont persuadées que leurs opinions méritent de prendre place dans le réservoir de significations partagées et estiment pouvoir parler ouvertement sans brutaliser l'autre ou l'offenser injustement.

L'humilité. Confiance n'est pas synonyme d'arrogance ou d'entêtement. Les individus influents estiment avoir quelque chose à dire mais sont également conscients de la valeur de l'apport d'autrui. Ils sont suffisamment humbles pour se rendre compte qu'ils ne sont pas les seuls à détenir les clés de la vérité. Leur opinion est un point de départ mais ne constitue pas une parole d'évangile. Il peut leur arriver de croire une chose puis de s'apercevoir que de nouvelles informations leur font changer d'avis. Cela traduit une volonté d'exprimer leur point de vue et d'inciter les autres à en faire autant.

L’habileté. Enfin, les personnes révélant volontiers des informations délicates savent s’y prendre. Voilà pourquoi elles ont d’emblée confiance en elles. Elles n’opèrent aucun choix impulsif car elles ont élaboré un plan permettant de s’exprimer avec franchise et sans faire vaciller la zone de sécurité. Elles disent l’indicible et les gens leur savent gré de leur honnêteté.

Oh, douce nuit !

Pour apprendre à aborder les sujets sensibles, étudions un énorme problème. Robert vient juste de franchir le seuil de sa maison et sa femme Carole semble fâchée. À ses yeux gonflés, il devine qu’elle était en train de pleurer. Mais Carole ne vient pas vers lui pour avoir un brin de réconfort et le regarde plutôt d’un air qui signifie : « Comment as-tu pu me faire ça ? » Robert ne le sait pas encore, mais sa femme croit qu’il a une liaison, ce qui est faux.

Comment Carole en est-elle arrivée à cette conclusion dangereuse et erronée ? Ce jour-là, elle fait les comptes du couple et tombe sur un reçu de carte de crédit révélant une transaction avec l’hôtel Douce Nuit, petit établissement bon marché situé à deux kilomètres de chez eux. « Pourquoi serait-il allé dans un hôtel si proche de la maison ? » se demande-t-elle. « Et pourquoi n’étais-je pas au courant ? » Puis, elle comprend soudain : « Ce salaud me trompe ! »

Quelle serait alors la pire des façons de gérer le problème pour Carole (à part faire ses valises et repartir à Lyon) ? La plupart des gens vous diront : « Mettre les pieds dans le plat en portant une effroyable accusation puis lancer une menace. » C’est ce qui arrive la plupart du temps et Carole ne fait pas exception à la règle.

« Je n’arrive pas à croire que tu puisses me faire ça, dit-elle d’un ton affligé.

– Te faire quoi ? demande Robert, ne sachant pas de quoi elle parle, mais s’imaginant bien que cela ne présage rien de bon.

– Tu sais très bien de quoi je parle », répond-elle en gardant l’ascendant sur lui.

« Est-ce qu’il faut que je m’excuse pour avoir oublié de lui souhaiter son anniversaire ? se demande Robert. Mais non, ce n’est même pas l’été et son

anniversaire est le… ; enfin, on étouffe de chaleur à cette époque-là. »

« Désolé mais je ne vois pas de quoi tu parles, rétorque-t-il, interloqué.

– Tu me trompes et j'en ai la preuve ! explique Carole en brandissant un bout de papier chiffonné.

– Que peut-il bien y avoir sur ce bout de papier qui te fasse penser que j'ai une liaison ? lui demande-t-il l'esprit complètement confus parce que (1) il n'a pas de maîtresse et (2) le bout de papier ne comprend aucune photo compromettante.

– C'est le reçu de l'hôtel, espèce de salaud. Tu emmènes une femme à l'hôtel et tu payes avec notre carte de crédit ? Comment peux-tu me faire ça ? »

Maintenant, si Carole était certaine que Robert avait une maîtresse, ce genre de discussion serait justifié. Cela ne serait peut-être pas le meilleur moyen de résoudre le problème, mais Robert comprendrait au moins pourquoi Carole porte des accusations et profère des menaces.

En fait, elle ne possède qu'un petit bout de papier comprenant des chiffres. Cette preuve tangible l'a rendue suspicieuse. Comment évoquer cette vilaine intuition d'une manière qui favorise le dialogue ?

Exposer mon plan

Si l'objectif de Carole est d'avoir une conversation salutaire sur un sujet difficile (c'est-à-dire, « je pense que tu as une maîtresse »), son seul espoir est de maintenir le dialogue. Cela vaut pour quiconque et pour n'importe quel type de conversation cruciale (par exemple, « j'ai l'impression que tu m'exploites », « j'ai peur que tu te drogues »). Cela signifie que, malgré vos pires suspicions, vous ne devez pas manquer de respect. Dans le même ordre d'idée, vous ne devez pas endommager la zone de sécurité à coups de menaces et d'accusations.

Alors, que devez-vous faire ? Écoutez d'abord votre cœur. Réfléchissez à ce que vous voulez *vraiment* et à la façon dont le dialogue peut vous aider à l'obtenir. Et maîtrisez votre histoire, prenez conscience que vous pourriez opter pour une histoire de victime, de méchant ou de nul. Le meilleur moyen de trouver la vraie histoire est de ne pas *raconter* la pire histoire

possible car cela conduit à des jeux autodestructeurs basés sur le silence et la violence. Réfléchissez suffisamment longtemps à d'autres explications possibles afin d'atténuer vos émotions et favoriser ainsi le dialogue. En outre, s'il s'avère que votre première impression est juste, vous aurez largement le temps plus tard de passer au stade de la confrontation.

Une fois que vous avez travaillé sur vous-même pour instaurer des conditions favorables au dialogue, vous pouvez ensuite employer cinq techniques permettant de vous aider à aborder les sujets les plus sensibles. Voici les cinq techniques CRDPE :

- Communiquez vos faits
- Racontez votre histoire
- Demandez le plan des autres
- Parlez avec pondération
- Encouragez l'analyse

Les trois premières techniques décrivent *quoi* faire et les deux dernières, *comment* le faire.

Les techniques « quoi faire »

Communiquez vos faits

Dans le chapitre précédent, nous avons indiqué que si vous reconstituiez votre plan d'action, vous finiriez par déboucher sur les faits. Par exemple, Carole a trouvé le reçu de carte de crédit. Il s'agit d'un fait. Elle a ensuite raconté une histoire : Robert a une liaison. Puis, elle s'est sentie trahie et horrifiée. Pour finir, elle a attaqué Robert : « Je n'aurais jamais dû me marier avec toi ! » L'échange a été rapide, affreux et était prévisible.

Et si Carole avait utilisé une autre tactique, commençant par des faits ? Si elle avait été capable de suspendre l'affreuse histoire qu'elle se racontait (et peut-être réfléchi à une autre histoire) et avait entamé la conversation par les faits ? Cela n'aurait-il pas été un moyen moins risqué de s'y prendre ? « Peut-être, songe-t-elle, existe-t-il une bonne raison à tout ceci ? Pourquoi ne pas plutôt commencer par l'étrange reçu ? »

Elle aurait raison de s'y prendre ainsi. Le meilleur moyen de faire part de votre point de vue est de suivre votre plan d'action du début à la fin (figure 7.1). Malheureusement, quand l'adrénaline coule à flots, nous avons

tendance à faire précisément l’inverse. Nous commençons par nos émotions et nos histoires car elles nous obsèdent. Bien entendu, il n’existe pas de moyen plus conflictuel, moins efficace et plus insultant que de s’y prendre de la sorte.

Pire, cette stratégie crée une autre prédiction autoréalisable. Nous sommes si impatients de déballer nos affreuses histoires que nous disons les choses d’une manière extrêmement inefficace. Ensuite, quand nous obtenons de mauvais résultats (et nous *allons* obtenir de mauvais résultats), nous nous disons qu’il est tout simplement impossible d’exprimer des points de vue risqués sans créer de problèmes. Par conséquent, la fois suivante, nous sommes encore plus réticents à dire la chose délicate en question. Nous gardons cela pour nous, la pression monte dans notre cerveau et quand nous finissons par dire ce que nous avons sur le cœur, c’est avec un goût vengeur. Puis, le cycle recommence.

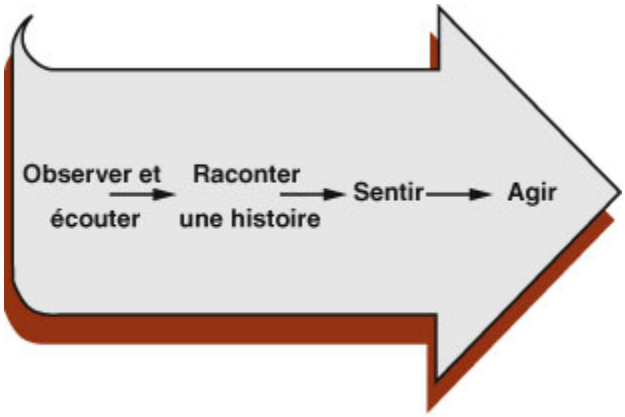

Figure 7.1 : Le plan d'action.

Les faits sont les faits. Les faits constituent une base de départ sûre. De par leur nature, ils ne sont pas discutables. Prenez, par exemple, l’affirmation suivante : « Hier, vous êtes arrivé au bureau avec vingt minutes de retard. » C’est irréfutable. En revanche, les conclusions sont, pour leur part, particulièrement sujettes à controverse. Par exemple, « On ne peut pas vous faire confiance » n’a rien d’un fait. Cela se rapproche plus du grief et peut être source de contestation. Au final, nous souhaitons peut-être faire part de nos conclusions, mais nous ne tenons certainement pas à lancer une controverse.

Les faits sont plus persuasifs. En dehors de leur caractère indiscutable, les faits portent plus que les conclusions subjectives. Les faits sont les

fondations de la croyance. Si vous souhaitez persuader les autres, ne commencez donc pas par vos histoires mais par vos observations. Par exemple, laquelle de ces déclarations trouvez-vous la plus persuasive ?

« Je veux que vous arrêtiez votre harcèlement sexuel avec moi ! »

ou

« Quand vous me parlez, vous me regardez de haut en bas et de bas en haut au lieu de me fixer dans les yeux. Et il vous arrive de me mettre la main sur l'épaule. »

Pendant que nous parlons de la persuasion, ajoutons que notre objectif n'est pas de persuader les autres que nous avons *raison*. Nous n'essayons pas de « remporter » le dialogue, mais souhaitons simplement que notre message trouve une oreille attentive. Nous tentons d'aider les autres à constater comment une personne raisonnable, rationnelle et honnête pourrait s'en sortir avec l'histoire qui est la nôtre. C'est tout !

Quand nous commençons par des conclusions choquantes ou déplaisantes (« Arrêtez de me dévorer des yeux ! » ou « Je pense qu'on va être obligé de déposer le bilan »), nous incitons en fait les autres à raconter des histoires de méchants à notre encontre. Dans la mesure où nous ne leur fournissons aucun fait pour étayer notre conclusion, ils inventent des raisons à notre discours. Ils sont susceptibles de s'imaginer que nous sommes stupides ou méchants.

En conséquence, si votre objectif est d'aider les autres à se rendre compte qu'une personne raisonnable, rationnelle et honnête pourrait penser comme vous, commencez par les faits.

Et si vous avez un doute sur les faits (vous êtes obnubilé par votre histoire), prenez le temps de les étudier en détail *avant* d'entamer la conversation cruciale. Faites l'effort de distinguer les faits des conclusions. Rassembler les faits est donc la tâche préparatoire incontournable pour aborder une conversation cruciale.

Les faits sont moins insultants. Si vous souhaitez partager votre histoire, ne commencez pas par elle. Votre histoire (surtout si elle conduit à une vilaine conclusion) peut facilement surprendre et insulter autrui. Elle est

capable de rompre la zone de sécurité à l'aide d'une seule phrase irréfléchie.

JEAN-MICHEL : J'aimerais vous parler de votre style de leadership. Vous surveillez sans arrêt mon travail et ça commence à me rendre dingue.

PATRICE : Quoi ? Je vous demande si vous allez être dans les temps et vous me balancez que je…

Si vous commencez par votre histoire (et, par là même, détruisez la zone de sécurité), il est possible que vous ne parveniez jamais jusqu'aux faits.

Commencez votre plan d'action par les faits. Pour parler de vos histoires, il vous faut d'abord familiariser les personnes concernées avec votre plan d'action, du début à la fin et non de la fin à… ce qui peut s'ensuivre. Laissez les autres voir les choses de votre point de vue en commençant par vos faits.

Ainsi, quand vous parviendrez à votre conclusion, ils la comprendront. D'abord les faits, puis l'histoire. Et veillez bien à raconter votre histoire en la prenant pour une éventualité et non pour un fait concret irréfutable.

JEAN-MICHEL : Depuis mes débuts dans cette entreprise, vous avez demandé que l'on se voie deux fois par jour. C'est plus que vous ne le faites avec quiconque ici. Vous m'avez également demandé de vous faire part de toutes mes idées avant de les intégrer à un projet. [*Les faits*]

PATRICE : Vous voulez en venir où ?

JEAN-MICHEL : Je ne sais pas si c'est le message que vous voulez faire passer, mais je commence à me demander si vous me faites vraiment confiance. Vous pensez peut-être que je ne suis pas à la hauteur ou que je vais vous faire avoir des ennuis. C'est ça ? [*L'histoire possible*]

PATRICE : Franchement, j'essayais simplement de vous donner mon avis avant que vous ne soyez trop avancé dans un projet. Le gars avec qui je travaillais avant menait systématiquement son projet pratiquement à son terme pour s'apercevoir qu'il avait oublié un élément capital. J'essaie simplement d'éviter les mauvaises surprises.

Gagnez le droit de raconter votre histoire en commençant par exposer les faits, travail préparatoire à toute conversation délicate.

Racontez votre histoire

Raconter son histoire peut s'avérer une mission difficile. Même si vous avez commencé par les faits, votre interlocuteur peut malgré tout se mettre sur la défensive quand vous passez à la narration de votre histoire. Après tout, vous lui faites part de conclusions et jugements potentiellement peu flatteurs.

Pourquoi raconter votre histoire ? Parce que les faits seuls ne suffisent pas. Ce sont les faits et les conclusions qui appellent le face-à-face. En outre, si vous vous contentez de mentionner les faits, l'autre personne ne percevra peut-être pas la gravité de la situation. Par exemple :

« J'ai remarqué que vous aviez un logiciel de l'entreprise dans votre sacoche.

– Ouais, c'est ce qu'il y a de bien avec les logiciels, ils sont transportables.

– Il s'agit d'un logiciel propriétaire.

– Encore heureux ! C'est de lui que dépend notre avenir.

– D'après ce que j'ai compris, on ne doit pas le ramener chez soi.

– Absolument. C'est comme ça que certains volent des logiciels. »

(Le moment de la conclusion est arrivé.) « Je me demandais ce que faisait ce logiciel dans votre sacoche. On dirait que vous vous apprêtiez à l'emporter chez vous. C'est ça ? »

Cela demande de la confiance. À vrai dire, il peut être difficile de faire part de conclusions négatives et de porter des jugements déplaisants (par exemple, « Je me demande si tu n'es pas un voleur »). Il faut une certaine confiance en soi pour raconter une telle histoire, potentiellement explosive. Cependant, si vous avez bien réfléchi aux faits associés à votre histoire, vous vous apercevrez que vous *tirez* une conclusion raisonnable, rationnelle et honnête qui mérite d'être entendue. Et en commençant par les faits, vous effectuez tout le travail préparatoire. Si vous étudiez puis exposez les faits, vous êtes bien plus susceptible d'afficher la confiance nécessaire pour placer dans le réservoir de significations partagées des idées sujettes à controverse et d'une importance vitale.

Ne laissez pas les problèmes mijoter. Parfois, nous n'avons pas suffisamment confiance pour parler franchement, laissons donc les problèmes mijoter et ruminons pendant longtemps. Nous nous fabriquons ainsi tout un arsenal de conclusions peu flatteuses. Par exemple, vous êtes sur le point d'avoir une conversation cruciale avec le professeur de l'école de votre fille. Il veut qu'elle redouble alors que vous souhaitez qu'elle passe dans la classe supérieure. Voici ce qui se passe dans votre tête :

> « Incroyable ! Ce professeur sort tout juste de formation et il veut faire redoubler Tina. Pour être franc, je ne pense pas qu'il pèse vraiment le handicap que constitue un redoublement. Pire, il suit les recommandations de la psychologue scolaire. Celle-là est une abrutie finie. Je l'ai rencontrée et elle est incapable de faire la différence entre des maux de tête et un trouble psychologique. Je ne vais pas laisser ces deux idiots me mener en bateau. »

Lequel de ces jugements ou conclusions peu flatteurs devriez-vous partager ? Certainement pas toutes ces choses à dormir debout. En fait, vous allez devoir travailler sur cette histoire de méchant avant d'espérer pouvoir tenir un dialogue bénéfique. Votre histoire commencera alors à prendre la tournure suivante (vous remarquerez le choix des mots ; après tout, il s'agit de votre histoire et non des faits) :

> « Quand j'ai appris votre recommandation, ma première réaction a été de m'opposer à votre décision. Mais, après y avoir réfléchi, je me suis aperçu que je n'avais pas l'expérience nécessaire pour savoir ce qu'il y avait de mieux pour Tina dans cette situation et que j'avais simplement peur du handicap que constitue un redoublement. Je sais que c'est un problème complexe. J'aimerais que nous puissions voir tous les deux comment peser plus objectivement cette décision. »

Surveillez la zone de sécurité. Lorsque vous racontez votre histoire, surveillez la zone de sécurité. Si votre interlocuteur commence à se mettre sur la défensive ou semble offensé, écartez-vous du sujet et rétablissez la zone de sécurité en vous exprimant par contraste.

Exprimez-vous par contraste. Voici comment cela fonc-tionne :

> « Je sais que vous accordez beaucoup d'importance à ma fille et que vous êtes parfaitement formé. Je ne remets pas du tout cela en cause. Je sais que

vous voulez le meilleur pour Tina, tout comme moi. Mon seul souci, c'est qu'il s'agit d'une décision complexe qui aura d'énormes répercussions sur la suite de sa vie. »

Attention à ne pas vous excuser d'avoir cette opinion. N'oubliez pas que l'expression par contraste n'a pas pour objectif d'édulcorer votre message, mais de veiller à ce que l'autre n'entende pas des propos plus sévères qu'ils ne le sont. Ayez une confiance suffisante pour révéler la vraie teneur de votre message.

Demandez le plan des autres

Nous avons indiqué que la clé de la révélation d'idées sensibles était un mélange de confiance et d'humilité. Nous exprimons notre confiance en racontant les faits et nos histoires avec clarté. Nous faisons preuve d'humilité en demandant ensuite aux autres d'émettre leur avis.

Par conséquent, une fois que vous avez donné votre point de vue (faits et histoires), invitez les autres à en faire de même. Si votre objectif est d'apprendre et non d'avoir raison, de prendre la meilleure décision et non de parvenir à vos fins, vous tiendrez alors à entendre le point de vue de vos interlocuteurs. C'est en étant prêts à apprendre que nous affichons la plus grande humilité.

Par exemple, demandez-vous : « Que pense le professeur de l'école ? », « Est-ce que le chef essaie vraiment de me surveiller de près ? », « Est-ce que mon mari a vraiment une maîtresse ? ».

Pour connaître l'opinion des autres sur le sujet, incitez-les à exprimer leurs faits, histoires et sentiments, puis écoutez-les attentivement. Élément tout aussi important, soyez prêt à abandonner ou remodeler votre histoire si de nouvelles informations sont ajoutées au réservoir de significations partagées.

Les techniques « comment faire »

Parlez avec pondération

Si vous reprenez les précédents exemples, vous remarquerez que nous avons pris soin de décrire à la fois les faits et les histoires avec pondération. Par exemple, « Je me demandais pourquoi… ».

Parler avec pondération signifie simplement raconter notre histoire comme une histoire et non comme des faits déguisés. « Vous ne saviez peut-être pas… » indique que vous n'en êtes absolument pas certain. « À mon avis… » signifie que vous ne donnez rien de plus qu'une opinion.

Quand vous racontez une histoire, optez pour le cocktail confiance/humilité. Racontez-la de façon à exprimer une confiance adaptée en vos conclusions tout en indiquant que vous consentez à les voir contestées à bon escient. Pour ce faire, remplacez « Le fait est » par « Selon moi », « Tout le monde sait que » par « J'ai discuté avec trois de nos fournisseurs qui pensent que ». Adoucissez votre propos en disant « Je commence à me demander si » à la place de « Pour moi, il est clair que ».

Pourquoi adoucir le message ? Parce que nous essayons d'enrichir le réservoir de significations partagées et non de faire rentrer nos idées en force dans le crâne des autres, tactique qui empêche les informations de rejoindre le réservoir. En outre, nous ne sommes pas absolument certains que les faits et notre histoire soient vrais. Nos observations peuvent s'avérer erronées. À vrai dire, nos histoires ne sont que des suppositions éclairées.

De plus, l'emploi d'un langage pondéré permet non seulement d'émettre avec précision notre avis incertain, mais contribue également à détendre l'interlocuteur et à le mettre dans des conditions de sécurité optimales pour exprimer une opinion opposée. Le paradoxe du dialogue, c'est que lorsque nous formulons des idées sujettes à controverse à l'intention de personnes potentiellement réfractaires, plus nous employons la force, moins nous sommes persuasifs. En bref, la pondération peut accroître notre influence.

Pondération ne veut pas dire soumission. Certaines personnes craignent tellement d'être trop énergiques ou dirigistes qu'elles tombent dans l'excès inverse. Elles se « dégonflent » en opérant un autre choix impulsif. Elles s'imaginent que le seul moyen sans danger de fournir des informations sensibles est de faire comme si ce n'était pas important.

« Je sais que ce n'est probablement pas vrai… » ou « Tu vas peut-être me prendre pour un fou mais… »

Quand vous commencez par un démenti et sur un ton qui laisse penser que vous êtes rongé par le doute, vous desservez votre cause. Être humble et ouvert est une chose, afficher une incertitude maladive en est une autre.

Employez un langage révélant que vous émettez une opinion et non un langage vous faisant passer pour un être terrorisé.

Une « bonne » histoire – le test de Boucle d'Or

Pour savoir comment raconter idéalement votre histoire, en n'étant ni trop ferme ni trop tendre, prenez en compte les exemples suivants :

Trop tendre : « C'est probablement stupide mais… »

Trop ferme : « Comment se fait-il que vous voliez l'entreprise comme ça ? »

Juste milieu : « On dirait que vous emportez ceci chez vous pour votre usage personnel. C'est ça ? »

Trop tendre : « J'ai un peu honte de le dire mais… »

Trop ferme : « Et quand t'es-tu mis aux drogues dures ? »

Juste milieu : « Cela me conduit à penser que tu commences à toucher à la drogue. Tu vois une autre explication qui m'aurait échappé ? »

Trop tendre : « C'est probablement ma faute mais… »

Trop ferme : « Tu ne confierais même pas la cuisson d'un œuf à la coque à ta mère ! »

Juste milieu : « Je commence à penser que tu ne me fais plus confiance. Je me trompe ? Si c'est le cas, j'aimerais savoir ce que j'ai fait pour perdre ta confiance. »

Trop tendre : « Je suis peut-être un peu trop porté sur le sexe mais… »

Trop ferme : « Si tu ne t'offres pas plus souvent à moi, je me barre ! »

Juste milieu : « Je ne pense pas que ce soit intentionnel de ta part, mais je commence à me sentir rejeté. »

Encouragez l'analyse

Quand vous demandez aux autres d'exposer leur plan d'action, la manière dont vous vous y prenez est essentielle. Vous devez inviter les autres à parler et leur faire comprendre que vous êtes prêt à les entendre quelle que soit la nature de leurs idées. Il faut qu'ils se sentent en sécurité pour partager leurs observations et histoires, même si celles-ci diffèrent des

vôtres. Sinon, ils ne parleront pas franchement et vous ne pourrez tester la précision et la pertinence de leurs points de vue.

C'est particulièrement important quand vous avez une conversation cruciale avec des personnes susceptibles de se murer dans le silence. Dans ces circonstances, certains font des choix impulsifs. Ils craignent que les autres ne se taisent s'ils expriment leur véritable point de vue. Ils choisissent donc soit de dire ce qu'ils ont sur le cœur, soit d'écouter les autres jusqu'au bout. Les personnes *les plus douées* pour le dialogue ne choisissent pas, elles font les deux. Elles ont conscience de pouvoir employer autant de vigueur qu'elles le veulent pour défendre une opinion, à partir du moment où elles emploient la même force pour inciter les autres à la contester.

Encouragez les autres à s'exprimer. Si vous sentez les autres hésitants, dites-leur clairement que vous tenez à entendre leur point de vue, quel qu'il soit. Tant mieux s'ils ne sont pas d'accord avec vous. Si ce qu'ils ont à dire est sujet à controverse, voire délicat, respectez-les pour leur courage à exprimer le fond de leur pensée. Si leurs faits ou histoires sont différents, vous devez les entendre pour avoir un panorama complet de la situation. Donnez-leur l'occasion de s'exprimer en les invitant activement : « Quelqu'un voit-il les choses différemment ? », « Est-ce que je me trompe ? », « J'aimerais vraiment avoir l'autre version de l'histoire ».

Soyez sincère. L'invitation de certaines personnes tient plus de la menace que d'une invitation à livrer son opinion. « Bon, voilà comment je vois les choses. Personne n'y voit rien à redire ? » Invitez les autres avec des mots et un ton qui signifient : « Je veux vraiment avoir votre avis ». Par exemple : « Je sais que vous rechignez à parler franchement de ce sujet, mais j'aimerais vraiment entendre chacun d'entre vous » ou « Je sais qu'il y a au moins deux versions dans cette histoire. On pourrait exposer maintenant les différentes opinions ? Quels sont les problèmes que pourrait engendrer cette décision ? »

Faites-vous l'avocat du diable. Il peut vous arriver de dire que les autres n'adhèrent pas à vos faits ou histoires, mais ils ne parlent pas non plus franchement. Vous les avez incités sincèrement, voire encouragés à donner des avis contraires, mais personne ne dit rien. Pour mettre de l'huile dans les rouages, faites-vous l'avocat du diable. Favorisez la dissidence en vous

élevant contre votre propre point de vue. « Je suis peut-être dans l'erreur. Et si le contraire était vrai ? Et si les ventes avaient chuté à cause de… »

Retour à l'hôtel

Pour voir comment utiliser les techniques CRDPE dans une conversation délicate, revenons à l'histoire du reçu de carte de crédit. Cette fois, Carole aborde ce problème délicat de bien meilleure façon.

ROBERT : Salut chérie, t'as passé une bonne journée ?

CAROLE : Bof.

ROBERT : Pourquoi ça ?

CAROLE : Je faisais les comptes et j'ai remarqué un reçu de carte de crédit de 58 euros pour l'hôtel Douce Nuit, pas loin d'ici. [Elle explique les faits]

ROBERT : Ah bon ? Ça doit être une erreur.

CAROLE : C'est sûr.

ROBERT : Ne t'en fais pas, je vérifierai ça la prochaine fois que je passe devant l'hôtel.

CAROLE : Je me sentirais mieux si on mettait les choses au clair tout de suite.

ROBERT : Vraiment ? Ça fait moins de 60 euros, ça peut attendre.

CAROLE : Ce n'est pas la somme qui me gêne.

ROBERT : Ça te gêne ?

CAROLE : C'est l'hôtel qui est au bout de la rue. Tu te souviens que c'est comme ça que ma sœur a découvert que Philippe la trompait. Elle est tombée sur une facture d'hôtel bizarre. [*Elle raconte son histoire avec pondération*] Je n'ai pas de raison de m'inquiéter, n'est-ce pas ? Que vient faire là ce reçu ? [*Elle demande à l'autre d'exposer son plan*]

ROBERT : Je ne sais pas mais tu peux être tranquille me concernant.

CAROLE : Je sais que tu ne m'as jamais donné l'occasion de douter de ta fidélité. Je ne crois pas que tu aies une liaison. [*Expression par contraste*]

C’est juste que cela me tranquilliserait si on réglait ça maintenant. Ça t’ennuierait ? [*Elle encourage l’analyse*]

ROBERT : Pas du tout. Je vais les appeler pour savoir ce qu’il en est.

Quand cette conversation a vraiment eu lieu, elle ressemblait exactement à celle présentée ci-dessus. L’épouse soupçonneuse a évité les odieuses accusations et les histoires affreuses, a exposé les faits et tiré, en faisant preuve de pondération, une conclusion plausible. Il s’est avéré que le couple était allé dîner dans un restaurant chinois plus tôt dans le mois. Le propriétaire du restaurant possède également l’hôtel Douce Nuit et met le nom de l’hôtel sur les reçus de cartes de crédit des deux établissements. Ouf !

En racontant une histoire avec pondération au lieu d’attaquer, d’insulter et de menacer son mari, l’épouse inquiète a évité une terrible bataille et les liens du couple se sont renforcés à une époque où les choses auraient pu facilement très mal tourner.

Vous y croyez dur comme fer

Étudions maintenant une autre difficulté liée à la communication. Cette fois-ci, vous ne délivrez pas un retour d’information délicat ou ne racontez pas d’histoires dangereuses, mais vous participez à une discussion et défendez votre point de vue. C’est le genre de chose que vous faites en permanence, à la maison, au travail, et vous êtes connu pour livrer votre opinion sans ménagement.

Malheureusement, quand l’enjeu devient important et que les autres exposent des avis divergents (*et vous savez au fond de vous que vous avez raison et qu’ils ont tort*), vous commencez à pousser le bouchon un peu loin. Vous avez le sentiment de devoir l’emporter. Le risque est réel mais c’est vous qui détenez la vérité. Si vous laissez les autres se débrouiller, ils vont tout gâcher. Ainsi, quand le sujet vous tient à cœur et que vous êtes sûr de vous, vous ne vous contentez pas de prendre la parole, vous essayez d’imposer votre opinion. Fort naturellement, les autres résistent et vous allez encore plus loin.

En tant que consultants, nous (les auteurs) voyons sans arrêt ce genre de choses. Par exemple, un groupe de cadres supérieurs est réuni autour d'une table. Ils commencent à débattre d'un important sujet. Tout d'abord, quelqu'un laisse entendre qu'il est le seul à comprendre réellement les tenants et les aboutissants. Ensuite, une autre personne commence à lancer des faits comme des fléchettes empoisonnées. Une personne, souvent celle qui détient des informations capitales, se réfugie dans le silence. Quand les émotions sont fortes, les mots, d'habitude choisis avec soin et livrés avec pondération, sortent maintenant avec une certitude absolue habituellement réservée aux déclarations gravées à la porte des églises ou sur de la pierre.

Au final, personne n'écoute, chacun a opté pour le silence ou la violence, et le réservoir de significations partagées est à sec. Personne n'a gagné.

Comment en arrivons-nous là ?

Cela commence par une histoire. Quand nous ressentons le besoin d'imposer nos idées, c'est généralement que nous sommes persuadés d'avoir raison et que les autres ont tort. Pourquoi remplir le réservoir de significations partagées puisque nous en sommes *propriétaires* ? Nous sommes également convaincus que notre mission est de se battre pour la vérité que nous détenons. C'est la seule chose honorable à faire et c'est ce à quoi s'emploient les personnes de caractère.

Bien entendu, les autres ne sont pas vraiment des méchants dans l'histoire. Ils en savent tout simplement moins que nous, qui sommes les héros des temps modernes en croisade contre la naïveté et l'étroitesse d'esprit.

Nous jugeons nos coups tordus justifiés. Une fois convaincus que notre mission est de nous battre pour faire éclater la vérité, nous commençons à sortir les armes lourdes. Nous employons des tactiques de spécialiste du débat glanées au fil des ans, comme tricher en citant des informations qui confortent nos idées tout en veillant bien à occulter ou remettre en question les éléments qui ne vont pas dans notre sens. Ensuite, nous corsons les choses en exagérant : « Tout le monde sait que c'est la seule façon de procéder. » Quand cela ne fonctionne pas, nous agrémentons notre propos de termes incendiaires : « Toute personne bien-pensante serait d'accord avec moi. »

Nous faisons alors des coups tordus. Nous nous en remettons à l'autorité : « Mais, le patron est bien de cet avis. » Nous attaquons la personne : « Tu

n’es quand même pas naïf au point de croire ça ? » Nous sommes prompts à généraliser : « Si c’est arrivé dans nos antennes à l’étranger, ça va aussi se produire ici, c’est sûr. »

Là encore, plus nous nous impliquons et plus nous imposons notre tactique, plus la résistance est grande en face, moins bons sont les résultats et plus nos relations en pâtissent.

Comment changer ?

La solution à une défense excessive de votre point de vue est en fait plutôt simple, à partir du moment où vous parvenez à vous persuader de la mettre en place. Quand vous vous apercevez que vous faites feu de tout bois afin de convaincre les autres du bien-fondé de votre position, cessez le feu et réfléchissez à ce que vous voulez vraiment pour vous-même, les autres et la relation. Ensuite, posez-vous la question suivante : « Comment me comporterais-je si je voulais vraiment ces résultats ? » Quand votre niveau d’adrénaline passera sous la limite légale de 0,50, vous serez alors en mesure d’utiliser les techniques CRDPE.

Premièrement, repérez le moment où les gens commencent à vous résister. Écartez-vous du sujet (quelle que soit son importance), puis centrez-vous sur vous-même. Est-ce que vous vous penchez en avant ? Est-ce que vous parlez plus fort ? Est-ce que vous commencez à essayer de vouloir gagner ? Est-ce que vous vous livrez à de longs monologues et usez de coups tordus ? N’oubliez pas : *plus un problème vous tient à cœur, moins vous êtes susceptible d’avoir la meilleure réaction*.

Deuxièmement, optez pour une approche plus douce. Adoptez la croyance selon laquelle les autres pourraient avoir quelque chose à dire et, mieux encore, posséder une pièce du puzzle, puis invitez-les à donner leur point de vue.

Bien entendu, ce n’est pas facile. Rendre les armes quand le sujet nous tient vraiment à cœur est si contre nature que la plupart d’entre nous avons du mal à y parvenir. Il n’est pas évident d’opter pour un langage plus doux quand vous êtes certain d’une chose. Et qui souhaite demander l’avis des autres quand vous savez qu’ils ont tort ? C’est positivement bizarre.

En fait, être pondéré quand la croyance solide que vous avez est remise en question peut s’apparenter à de la fourberie. Bien entendu, quand vous

observez les *autres* passer du dialogue sain au passage en force, il apparaît clairement que s'ils n'abandonnent pas leur stratégie, personne ne va les suivre. À l'inverse, quand nous y allons fort nous-mêmes, nous jugeons que c'est la bonne solution, n'est-ce pas ?

Regardons les choses en face. Quand nous croyons dur comme fer à une chose, la passion peut être notre pire ennemi. En soi, ce n'est bien sûr pas mauvais, tout le monde peut avoir des convictions. Le problème vient de la façon dont nous les exprimons.

Par exemple, quand nous croyons très fort à une cause ou un concept, nos émotions entrent en scène et nous commençons à essayer d'imposer notre point de vue aux autres. Nos idées ne pénètrent alors plus dans le réservoir. À la place, elles jaillissent de notre bouche comme l'eau d'un geyser. Et, je vous le donne en mille…, les autres se mettent sur la défensive. Quand cela se produit, quand nos émotions transforment nos idées en flot de pensées déchaîné et dangereux, notre passion empreinte d'honnêteté tue nos arguments au lieu de les étayer.

Reprenez-vous. Que faut-il donc faire ? Reprenez-vous avant de plonger dans un monologue. Admettez que si vous commencez à vous indigner ou si vous ne parvenez pas à comprendre pourquoi les autres n'adhèrent pas à votre point de vue (ça coule pourtant de source pour vous), vous mettez les pieds dans une zone dangereuse.

Abandonnez votre langage dur et tranché mais pas votre croyance et optez pour une approche plus douce.

Résumé – exposer mon plan

Quand vous avez un message délicat à faire passer ou quand vous êtes absolument convaincu d'être dans votre bon droit au point de pousser le bouchon un peu loin, pensez à exposer votre plan à l'aide des techniques CRDPE :

- *Communiquez vos faits*. Commencez par les éléments les moins sujets à caution et les plus persuasifs de votre plan d'action.

- *Racontez votre histoire*. Expliquez les conclusions que vous vous apprêtez à tirer.
- *Demandez le plan des autres*. Encouragez les autres à relater leurs faits et à raconter leur histoire.
- *Parlez avec pondération*. Racontez votre histoire comme une histoire et non comme des faits déguisés.
- *Encouragez l'analyse*. Permettez aux autres d'exprimer en toute sécurité leur point de vue différent, voire opposé.

8

L’un des meilleurs moyens de convaincre les autres est avec vos oreilles, en écoutant.
DEAN RUSK

Explorer le plan des autres

Quel comportement adopter lorsque les autres se mettent en colère ou s’enferment dans le silence

Depuis quelques mois, votre fille Virginie sort avec un type qui a une tête de criminel. Quelques semaines après le début de cette liaison, la façon de s’habiller de Virginie est bien trop suggestive à votre goût, sans parler des gros mots qui ponctuent maintenant chacune de ses phrases. Quand vous essayez de lui parler de ces récents changements, en prenant des gants, elle vous lance des accusations et des insultes puis se retranche dans sa chambre, où elle boude pendant des heures.

Que faire ? Devriez-vous faire quelque chose étant donné que ce n’est pas vous qui optez pour le silence ou la violence ? Quand les autres s’enferment dans le silence (et refusent donc de dire ce qu’ils pensent) ou se mettent en colère (à coups d’insultes), pouvez-vous faire quelque chose pour les ramener sur la voie du dialogue ?

La réponse est un tonitruant… « Cela dépend ». Si vous ne souhaitez pas réveiller le chat qui dort (ou, dans ce cas précis, un ouragan potentiel), ne dites rien. C’est l’autre personne qui semble avoir quelque chose à dire mais refuse de s’exprimer. C’est l’autre personne qui a pété les plombs. Sauve-

qui-peut ! Vous ne pouvez pas vous rendre responsable des pensées et sentiments d'autrui, n'est-ce pas ?

Mais vous ne pourrez encore pas assumer vos différences tant que chaque camp n'aura pas librement rempli le réservoir de significations partagées. Cela signifie que les personnes qui se mettent en colère ou se murent dans le silence doivent aussi apporter leur pierre à l'édifice. Et, s'il est vrai que vous ne pouvez les forcer à engager le dialogue, il est de votre ressort de faire ce qu'il faut pour qu'elles se sentent suffisamment en sécurité pour communiquer. Après tout, c'est la raison pour laquelle elles ont d'emblée recherché le côté sécurisant du silence ou de la violence. Elles ont peur que le dialogue ne les rende vulnérables. D'une certaine manière, elles croient que si elles s'engagent dans une conversation avec vous, il va leur arriver des malheurs. Par exemple, votre fille pense que si elle parle avec vous, elle aura droit à un sermon, à des remontrances et que vous la priverez de voir le seul type qui semble tenir à elle. Le rétablissement de la zone de sécurité est votre plus grand espoir pour que votre relation reparte sur de bonnes bases.

Explorer le plan des autres

Dans le chapitre 5, nous vous avons conseillé de vous écarter du sujet et de rétablir la zone de sécurité si vous jugez celle-ci en danger. Quand vous avez offensé les autres par maladresse, présentez vos excuses. Ou si quelqu'un a mal interprété votre intention, exprimez-vous par contraste. Expliquez ce que vous voulez et ce que vous ne voulez pas. Enfin, si vous êtes simplement en désaccord, trouvez un but commun.

Ajoutons maintenant une technique supplémentaire : *explorer le plan des autres*. Dans la mesure où nous avons ajouté un modèle de ce qui se passe dans la tête d'une autre personne (le plan d'action), nous disposons maintenant d'un tout nouvel outil pour aider les autres à se sentir en sécurité. Si nous parvenons à trouver un moyen d'indiquer aux autres que nous sommes d'accord pour prendre connaissance de leur plan d'action (leurs faits et, oui cher lecteur, même leurs vilaines histoires et affreux sentiments), ils seront alors plus enclins à s'ouvrir.

Mais, quel est le prix à payer ?

Écoutez d'abord votre cœur – Soyez prêt à écouter

Soyez sincère. Pour connaître les faits et histoires des autres, nous devons les inviter à révéler ce qu'ils ont sur le cœur. Nous allons voir comment procéder dans un instant. Pour l'heure, soulignons le fait que lorsque vous invitez les gens à donner leur point de vue, vous devez être sincère. Par exemple, prenons l'incident suivant. Un patient effectue les démarches de sortie d'une clinique à la suite d'une opération. Au secrétariat, on voit bien qu'il est un peu mal à l'aise, voire mécontent.

« Est-ce que votre opération s'est bien passée ? » demande la secrétaire. « Dans l'ensemble », répond le patient. (S'il y a une expression pour faire allusion à un problème, c'est bien celle-ci.)

« Parfait », répond brusquement la secrétaire avant de lâcher un tonitruant « Suivant ! ».

C'est le cas classique de la personne qui fait semblant de s'intéresser à l'autre. Cela rentre dans la catégorie des questions : « Comment allez-vous aujourd'hui ? ». Cela signifie en fait : « S'il vous plaît, ne rentrez pas dans les détails, je vous ai demandé ça par politesse, histoire de dire quelque chose. » Quand vous demandez aux autres de parler, soyez prêt à écouter.

Soyez curieux. Quand vous souhaitez vraiment entendre les autres (et c'est vraiment une bonne chose car cela permet d'alimenter le réservoir de significations partagées), le meilleur moyen d'aboutir à la vérité est de faire en sorte que les autres se sentent suffisamment en sécurité pour raconter les histoires qui les font s'enfermer dans le silence ou opter pour la violence. Ainsi, au moment même où la plupart des gens deviennent furieux, nous devons nous montrer curieux. Au lieu de répondre sur le même registre, il faut se demander ce qu'il y a derrière tout ce grabuge.

Mais comment faire ? Comment faire preuve de curiosité quand les autres nous attaquent ou prennent la fuite ? Les personnes ayant l'habitude de chercher une explication au sentiment d'insécurité qu'éprouvent les autres ont appris que remonter à l'origine de la peur et du malaise est le meilleur moyen de ramener le dialogue. Soit elles ont vu d'autres personnes le faire, soit elles sont tombées elles-mêmes sur la formule. Dans un cas comme dans l'autre, elles ont conscience que répondre au silence par le silence et à la violence par la violence n'est pas une solution. Cela demande un véritable sens de la curiosité à un moment où vous avez toutes les chances d'être énervé ou en colère.

Pour contribuer à combattre votre tendance innée à réagir sur le même registre, recherchez les occasions de vous montrer curieux. Commencez par une situation au cours de laquelle vous observez quelqu'un céder à ses émotions en gardant votre sang-froid, par exemple, une réunion (au cours de laquelle vous n'êtes pas la cible de l'attaque et êtes moins susceptible de vous faire piéger). Faites de votre mieux pour revenir à l'origine de la peur ou de la colère de la personne en question. Repérez les occasions de vous montrer curieux plutôt que d'activer le diffuseur d'adrénaline.

Pour illustrer ce qui peut se passer quand nous exerçons notre curiosité, revenons à notre patient nerveux.

LA SECRÉTAIRE : Est-ce que votre opération s'est bien passée ?

LE PATIENT : Dans l'ensemble.

LA SECRÉTAIRE : Vous avez eu un problème, on dirait.

LE PATIENT : En quelque sorte. J'ai assez mal. Et, en dehors de ça, vous ne trouvez pas que le chirurgien est, comment dire, un peu trop vieux ?

Dans ce cas, le patient rechigne à parler franc. Peut-être que s'il donne franchement son opinion, il va insulter le chirurgien ou le personnel loyal va se sentir offensé. Pour aborder le problème, la secrétaire rassure le patient en lui faisant sentir par son ton et ses mots qu'il peut s'exprimer librement et ce dernier finit par se livrer.

Restez curieux. Quand les gens commencent à faire part de leurs histoires potentiellement explosives et révéler leurs sentiments, nous courons maintenant le risque de sortir nos propres histoires de victimes, de méchants et de nuls pour essayer de comprendre pourquoi ils disent tout cela. Malheureusement, dans la mesure où il est rarement agréable d'entendre les histoires peu flatteuses des autres, nous commençons à leur prêter de sombres intentions. Par exemple :

LA SECRÉTAIRE : Alors vous, vous êtes vraiment du genre ingrat ! Ce gentil chirurgien a consacré toute sa vie à aider les autres et maintenant qu'il a les tempes grisonnantes, vous voulez le mettre à la retraite !

Pour éviter de réagir avec excès aux histoires des autres, restez curieux. Offrez à votre cerveau un problème sur lequel plancher. Demandez-vous : « Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et honnête dirait cela ? »

Cette question vous permet de retracer le plan d'action de l'autre personne jusqu'à ce que vous voyiez comment tous les éléments s'imbriquent. Et, la plupart du temps, vous finissez par vous apercevoir que, vu les circonstances, l'individu en question a tiré une conclusion plutôt raisonnable.

Soyez patient. Quand les autres expriment leurs sentiments et opinions via le silence ou la violence, il y a fort à parier qu'ils commencent à ressentir les effets de l'adrénaline. Même si nous faisons notre maximum pour répondre avec efficacité et en toute sécurité à l'éventuelle attaque de l'autre, nous devons encore prendre en compte le fait qu'il lui faudra un peu de temps pour se calmer. Supposons, par exemple, qu'un ami déballe une horrible histoire et que vous fassiez preuve de respect et poursuiviez la conversation. Même si, désormais, vous partagez tous deux la même opinion, il peut malgré tout vous sembler que votre ami continue de pousser le bouchon un peu loin. S'il est naturel de passer rapidement d'une *pensée* à l'autre, il faut du temps pour que les *émotions* fortes s'apaisent. Une fois les substances chimiques alimentant les émotions libérées, elles traînent dans le sang pendant un bon moment, dans certains cas bien après la disparition des pensées associées.

Faites donc preuve de patience quand vous explorez les idées et sentiments d'autrui. Encouragez-les à révéler leur plan d'action puis attendez que leurs émotions soient piégées par la zone de sécurité que vous avez créée.

Encouragez les autres à reconstituer leur plan d'action

Une fois que vous avez décidé d'opter pour l'approche « curieuse », le moment est venu d'aider votre interlocuteur à retracer son plan d'action. Malheureusement, la plupart d'entre nous échouons dans cette entreprise car, lorsque les autres commencent à s'adonner à des jeux silencieux ou violents, nous rejoignons la conversation à la *fin* de leur plan d'action. Ils ont vu et entendu des choses, se sont raconté une ou deux histoires, ont généré un sentiment (peut-être un mélange de peur et de colère ou de déception) et ils commencent maintenant à exprimer leur histoire par leurs actes. C'est là que nous entrons en scène. Maintenant, même si nous entendons leurs premiers mots, nous débarquons à la fin de leur plan

d’action. Sur le modèle de plan d’action (figure 8.1), l’action est placée à la fin du plan.

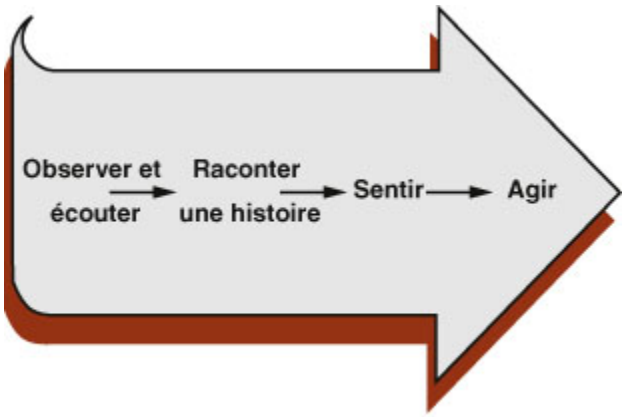

Figure 8.1 : Le plan d'action.

Chaque phrase a son histoire. Pour avoir une idée de la complexité et de l’aspect troublant de ce processus, souvenez-vous dans quel état vous étiez la dernière fois que votre opéra préféré diffusé en direct a commencé en retard à cause des prolongations du match de foot qui le précédait au programme. Une fois le match terminé, on passe directement de la conclusion du duo de commentateurs sportifs au premier tableau de l’acte II de l’opéra ! Un bandeau défile au bas de l’écran, avec ces mots qui vous font bouillir : « Nous retrouvons *Turandot* de Puccini en direct d’Orange ».

Vous triturez la télécommande, passablement exaspéré. Vous avez loupé tout le premier acte ! Pendant tout le reste de l’opéra, vous maudissez ce match de foot car vous ne vous souvenez plus très bien de ce qui se passe dans le premier acte et passez le reste de l’opéra à vous demander quels sont les événements clés que vous avez ratés.

Les conversations cruciales peuvent être tout aussi mystérieuses et agaçantes. Quand les autres sont murés dans le silence ou ont opté pour la violence, nous rejoignons leur plan d’action *en cours de route*. Nous avons donc manqué la genèse de l’histoire et notre esprit est confus. Si nous ne faisons pas attention, nous pouvons nous mettre sur la défensive. Après tout, non contents de prendre le train en marche, nous entrons dans une voiture qui commence à prendre feu, à savoir que l’autre personne commence à se montrer agressive.

Rompez le cycle. Et devinez ce qui se passe alors ? Quand nous nous prenons en pleine figure les châtiments, accusations et autres coups tordus

de l’autre personne, il est quand même rare que nous pensions : « Ça alors, ce devait être une histoire sacrément intéressante. Qu’est-ce qui a bien pu provoquer ça ? » Nous nous mettons plutôt en phase avec ce comportement malsain. Nos réflexes défensifs se déclenchent et nous créons avec précipitation notre propre plan d’action odieux.

Les personnes qui savent s’y prendre rompent ce cycle dangereux en prenant du recul et en permettant à l’autre personne de parler de son plan d’action dans une zone de sécurité reconstituée. Elles réalisent cette prouesse en encourageant l’autre à abandonner les sentiments et réflexes particulièrement durs et sévères pour revenir à l’origine du problème. Elles retracent le plan d’action de l’autre conjointement avec celui-ci. Encouragée à agir de la sorte, l’autre personne passe de ses émotions à ses conclusions puis à ce qu’elle a observé.

Quand nous aidons les autres à reconstituer leur plan d’action vers son origine, nous contribuons non seulement à contenir notre réaction, mais revenons également sur un terrain où il est possible de traiter les sentiments, à savoir la source ou les faits et l’histoire qui se cachent derrière l’émotion.

Explorer avec plus d’attention

Quand ? Jusqu’à présent, nous avons suggéré que lorsque les autres semblaient avoir une histoire à raconter et des faits à partager, notre mission était de les inviter à s’exécuter. Nos indices sont simples : les autres s’enferment dans le silence ou cèdent à la violence. Nous voyons qu’ils sont vexés, craintifs ou en colère. Nous constatons que si nous ne remontons pas à l’origine de leurs sentiments, nous allons finir par subir les *effets* de ces sentiments. Ces réactions externes sont le signe que nous devons faire ce qu’il faut pour aider les autres à reconstituer leur plan d’action.

Comment ? Nous avons également indiqué que, quoi que nous fassions pour inviter l’autre personne à se confier et révéler son plan d’action, nous devons faire preuve de sincérité. Aussi difficile que cela puisse paraître, il faut être sincère face à l’hostilité, la peur, voire les insultes, ce qui nous conduit à la question suivante.

Quoi ? Que sommes-nous supposés *faire* ? Qu’est-ce qui peut amener les autres à révéler leur plan d’action, histoires et faits compris ? En un mot,

cela demande de l'*écoute*. Pour que les gens cessent d'exprimer leurs sentiments et fassent part de leurs conclusions et observations, nous devons les écouter d'une manière qui leur permette de partager leurs pensées intimes tout en étant rassurés. Ils doivent penser qu'en révélant leurs pensées, ils ne vont pas offenser les autres ou être punis pour avoir parlé franchement.

DRPS

Pour encourager les autres à révéler leur plan d'action, nous allons utiliser quatre puissants outils d'écoute leur permettant de parler en toute franchise l'esprit tranquille. Il s'agit des outils DRPS : *Demander, Refléter, Paraphraser* et *Supposer*. Ces outils présentent l'avantage de fonctionner à la fois pour le silence et la violence.

Demandez pour faire avancer les choses

Le moyen le plus simple d'inciter les autres à révéler leur plan d'action est de les inviter à s'exprimer. Par exemple, pour sortir d'une impasse, il suffit souvent de chercher à comprendre le point de vue de ses interlocuteurs. Quand nous montrons un véritable intérêt, les gens sont moins enclins à se murer dans le silence ou à recourir à la violence. Par exemple : « Ma nouvelle robe te plaît ou tu vas appeler la police des mœurs ? » demande Virginie avec un petit sourire narquois.

« Qu'est-ce que tu veux dire par là ? demandez-vous. J'aimerais entendre tes doléances. » Si vous souhaitez sortir du ring et simplement inviter l'autre personne à dire ce qui se passe, vous échapper du cercle vicieux et revenir à l'origine du problème peut prendre un certain temps.

Voici les invitations couramment employées :

« Qu'est-ce qui se passe ? »

« J'aimerais vraiment que tu me donnes ton opinion là-dessus. »

« Tu veux bien me dire si tu vois les choses différemment ? »

« N'aies pas peur de me blesser. Je tiens vraiment à connaître ta pensée. »

Reflétez pour confirmer les sentiments

Si le fait de demander aux autres de révéler leur plan d'action ne fait pas avancer les choses, la technique de réflexion peut contribuer à bâtir une zone de sécurité solide. Il s'agit de prendre la partie du plan d'action de la personne à laquelle nous avons accès, puis d'instaurer un climat de sécurité lui permettant d'en discuter. À ce stade, nous ne disposons que d'actes et d'allusions qui constituent notre point de départ.

Refléter revient à tenir un miroir devant l'autre personne de façon à lui montrer son image ou son comportement. Bien que nous ne comprenions pas forcément les histoires ou faits de l'autre, nous pouvons voir ses actes et obtenir des indices sur ce qu'il ressent.

Cet outil est particulièrement utile quand le ton ou les gestes (indices concernant les émotions associées) ne sont pas en adéquation avec son discours. Par exemple : « Ne t'inquiète pas, je vais bien ». (Mais, quand la personne en question prononce ces paroles, son visage trahit une grande vexation. Elle fronce les sourcils, regarde tout autour d'elle et tape du pied.)

« Tu es sûre ? À la manière dont tu dis ça, on ne dirait pas. »

Nous expliquons que la personne a beau dire une chose, son ton ou langage corporel en dit une autre. Ce faisant, nous lui montrons que nous la respectons et que nous nous inquiétons pour elle.

L'élément le plus important de la technique de réflexion est le ton employé. Ce n'est pas le fait de prendre note des émotions d'autrui qui crée la zone de sécurité, mais le ton de notre voix, qui indique que nous sommes sur la même longueur d'onde qu'elle concernant ses sentiments. Si nous gérons cette phase correctement, l'autre personne pourra conclure qu'au lieu de libérer ses émotions, elle peut en parler avec nous en toute confiance.

Par conséquent, nous devons décrire calmement ce que nous voyons. Si nous montrons un certain énervement ou faisons comme si nous n'aimions pas ce que dit l'autre, nous ne créons aucune zone de sécurité. Nous le confortons dans sa volonté de demeurer silencieux.

Voici des exemples de confirmation des sentiments grâce à la technique de réflexion :

« Tu dis que tu vas bien, mais, au ton que tu emploies, tu sembles vexé. »

« On dirait que tu es en colère après moi. »

« Tu sembles nerveuse à l'idée de le rencontrer. Es-tu certaine de vouloir le faire ? »

Paraphrasez pour reconnaître l'histoire

Demander pour faire avancer les choses et refléter pour confirmer les sentiments peut vous aider à mettre au jour une partie de l'histoire de votre interlocuteur. Quand vous avez une idée de la *raison* pour laquelle il a ces sentiments, vous pouvez renforcer la zone de sécurité en paraphrasant ce que vous avez entendu. En revanche, évitez de répéter ce qu'il dit comme un perroquet. Reformulez le message avec vos propres mots, généralement en synthétisant.

« Voyons si j'ai bien compris. Tu es vexée parce que je désapprouve que tu portes certaines tenues. Tu as l'impression que je contrôle ta vie ou que c'est une attitude ringarde. »

Comme pour la technique de réflexion, la clé de la paraphrase est de rester calme et serein. Notre objectif est d'instaurer un climat de sécurité et non d'agir l'air horrifié et de laisser entendre que la conversation va tourner au vinaigre. Restez axé sur la volonté de découvrir comment une personne raisonnable, rationnelle et honnête a pu créer ce plan d'action. Cela va vous aider à ne pas céder à la colère ou vous mettre sur la défensive. Reformulez simplement ce que la personne a dit, d'une façon qui témoigne votre volonté de comprendre et lui indique qu'elle peut parler franchement en toute sécurité.

N'allez pas trop loin. Faisons un point de la situation. Une personne n'a pas tout dit. Elle a opté pour le silence ou la violence et nous souhaitons savoir pourquoi. Nous voulons remonter à l'origine de l'histoire (les faits) afin de pouvoir résoudre le problème. Pour inciter la personne à parler, nous avons essayé trois techniques. Nous avons demandé, reflété et paraphrasé. La personne est toujours vexée mais n'explique pas ses histoires ou faits.

Et maintenant ? À ce stade, nous pouvons être tentés d'abandonner. Au bout d'un moment, nos tentatives de rétablissement de la zone de sécurité de l'interlocuteur peuvent nous donner l'impression de procéder à du harcèlement ou de l'ingérence illégitime. Si nous allons trop loin, nous manquons de respect et dénaturons l'objectif initial. L'autre personne peut

penser que notre but est d'extirper certaines informations et conclure que nous n'en avons rien à faire d'elle. Nous préférons plutôt prendre du recul. Plutôt que d'essayer de remonter à l'origine des émotions de l'interlocuteur, nous sortons de là avec élégance ou lui demandons l'issue qu'il souhaite. Demander à l'autre ce qu'il veut l'aide à mobiliser son cerveau pour la résolution du problème en cessant les attaques ou l'évitement. Cela permet également de connaître l'origine du problème selon lui.

Supposez lorsque vous n'arrivez à rien

Il peut vous arriver de conclure que votre interlocuteur aimerait parler mais se sent encore en danger. Ou bien il demeure dans un schéma de violence, les effets de l'adrénaline se font encore sentir et il n'explique pas pourquoi il est en colère. Dans ce cas, vous souhaiterez peut-être essayer les suppositions. Optez pour cette technique quand vous pensez que l'autre personne n'a pas tout dit mais y consentirait moyennant un petit effort de votre part.

Il s'agit alors d'essayer de deviner ce que l'autre personne pense ou ressent. Vous devez d'abord remplir le réservoir de significations partagées avant qu'elle n'en fasse autant.

Il y a quelques années, l'un des auteurs travaillait avec une équipe de cadres supérieurs qui avait décidé d'ajouter une équipe d'après-midi dans l'un des ateliers de l'entreprise. Les machines étaient sous-utilisées et l'entreprise ne pouvait se permettre de garder ouvert cet atelier sans installer une équipe qui ferait 15 h-00 h. Bien entendu, cela signifiait que les ouvriers travaillant actuellement en journée seraient désormais d'après-midi une semaine sur deux. C'était une décision difficile mais incontournable.

Lorsque les cadres ont tenu une réunion pour annoncer la mauvaise nouvelle, les ouvriers sont devenus silencieux. Ils étaient manifestement mécontents mais personne ne disait rien. Le directeur d'exploitation avait peur que les salariés prennent la décision de l'entreprise comme la manifestation d'une volonté évidente de faire plus d'argent. En fait, cet atelier perdait de l'argent, mais la décision a été prise dans le souci des salariés. Sans seconde équipe, des emplois étaient menacés. Il savait également que demander aux gens de travailler en équipe et de ne pas voir leurs proches le soir était un crève-cœur aux répercussions désagréables.

Face aux employés assis à enrager en silence, le directeur a fait de son mieux pour qu'ils parlent et ne sortent pas de la réunion animés des mêmes sentiments qu'ils avaient au départ. Il a utilisé la technique de réflexion. « Je vois que vous êtes mécontents. Je me mets à votre place. Est-ce que l'on peut faire quelque chose ? » Rien. Il a fini par faire des suppositions. Il a essayé de deviner ce qu'ils pensaient, l'a dit d'une manière qui montrait que c'était le moment d'en parler. « Vous pensez que nous faisons cela uniquement pour gagner plus d'argent, que nous nous fichons de votre vie de famille ? »

Après quelques secondes de silence, quelqu'un a répondu : « Eh bien, c'est vraiment l'impression que ça donne. Avez-vous la moindre idée des difficultés que cela va engendrer ? » Puis, un autre employé a enchaîné et la discussion s'est ouverte.

Maintenant, c'est vraiment le dernier recours, lorsque toutes les autres tentatives ont échoué. Vous tenez absolument à entendre l'opinion des autres personnes et vous avez une très bonne idée de ce qu'elles peuvent penser. La technique de supposition est un acte de bonne foi qui implique de prendre des risques, de devenir vulnérable et de créer une zone de sécurité dans l'espoir que les autres remplissent le réservoir de significations partagées.

Et si les autres ont tort ?

Il peut parfois sembler dangereux d'explorer avec sincérité le plan d'action d'une personne dont l'opinion est aux antipodes de la nôtre. Elle peut avoir complètement tort. Nous agissons avec calme et sérénité, mais cela nous rend nerveux.

Pour nous empêcher de ressentir de la nervosité en explorant le plan d'action des autres (quel que soit le degré de divergence ou de pertinence de leurs opinions), n'oubliez pas que nous essayons de comprendre leur point de vue. Il ne s'agit pas nécessairement d'être d'accord avec eux ou de les soutenir. Compréhension ne rime pas avec assentiment. Ce n'est pas parce que nous comprenons le plan d'action d'autrui que nous le prenons pour la vérité absolue. Nous aurons tout le temps par la suite de révéler notre propre plan d'action. Pour l'heure, nous essayons simplement de savoir ce que l'autre pense afin de comprendre pourquoi il affiche ces sentiments et ce comportement.

Explorons le plan d’action de Virginie

Appliquons maintenant les différentes techniques dans une seule conversation. Revenons au cas de Virginie. Elle rentre à la maison après être sortie avec le type qui vous effraie. Vous ouvrez la porte d’un coup sec, tirez Virginie dans la maison, puis refermez la porte que vous verrouillez à double tour. Puis, vous lui parlez, enfin, si on peut appeler cela parler.

VIRGINIE : T’as vu la honte que tu m’as foutue ! Pour une fois qu’il y a un garçon qui m’aime. Maintenant, il ne m’adressera plus jamais la parole. Je te déteste !

VOUS : Ce n’est pas un garçon. C’est un futur taulard. Tu mérites bien mieux que ça. Pourquoi tu perds ton temps avec lui ?

VIRGINIE : Tu fous ma vie en l’air. Laisse-moi tranquille !

Après que Virginie a claqué la porte de sa chambre, vous vous écroulez sur une chaise de la salle à manger. Vos émotions coulent à flots. Vous êtes terrifié à l’idée de ce qui pourrait se passer si Virginie continue de sortir avec ce type. Vous êtes blessé parce qu’elle a dit qu’elle vous détestait. Vous sentez que votre relation avec elle est en train de vous échapper.

Le moment est alors venu de vous demander « Qu’est-ce que je veux vraiment ? ». En retournant cette question dans votre tête, vos intentions changent. Les objectifs de contrôler Virginie et défendre votre petite fierté passent du sommet à la base de votre pyramide des priorités. L’objectif désormais prioritaire est un peu plus stimulant : « Je veux comprendre ce qu’elle ressent. Je veux avoir de bonnes relations avec Virginie. Et je veux qu’elle fasse des choix qui la rendent heureuse. »

Vous ne savez pas si l’idéal est de lui parler ce soir, mais vous êtes persuadé que le dialogue est la seule solution pour avancer. Vous faites donc une tentative.

VOUS : (*Vous frappez à la porte de sa chambre*.) Virginie ? Est-ce que je peux te parler s’il te plaît ?

VIRGINIE : Fais ce que tu veux.

(*Vous entrez dans la chambre et vous vous asseyez sur son lit*.)

VOUS : Je suis vraiment désolé de t'avoir mise dans l'embarras. Je m'y suis mal pris. [*Présenter ses excuses pour créer la zone de sécurité*]

VIRGINIE : C'est juste que tu fais ça souvent. C'est comme si tu voulais tout contrôler dans ma vie.

VOUS : On peut en parler ? [*Demander*]

VIRGINIE : (*en colère*) Ce n'est pas grave. C'est toi le parent, c'est ça ?

VOUS : À la manière dont tu dis ça, c'est grave pour toi. [*Réflexion*] J'aimerais vraiment savoir ce qui te fait penser que j'essaie de contrôler ta vie. [*Demander*]

VIRGINIE : Quoi, c'est encore un autre moyen de me dire que je suis paumée ? J'ai fini par trouver un ami qui m'accepte et tu essaies de le chasser !

VOUS : Tu as donc l'impression que je ne t'approuve pas et que ton ami, lui, le fait ? [*Paraphraser*]

VIRGINIE : Il n'y a pas que toi. Toutes mes amies ont des tas de garçons qui les aiment. Brice est le premier gars à m'avoir appelée. Je ne sais pas, peu importe.

VOUS : Je vois bien comme tu te sens mal parce que les autres attirent l'attention des garçons et pas toi. À ta place, je ressentirais probablement la même chose. [*Paraphraser*]

VIRGINIE : Alors, pourquoi tu me fiches la honte comme ça ?

VOUS : Chérie, j'aimerais essayer quelque chose. Je me demande si tu t'habilles différemment et traînes avec d'autres amis en partie parce que tu ne te sens pas aimée et valorisée par les garçons, tes parents et les autres en ce moment. C'est l'une des raisons ? [*Supposer*]

VIRGINIE : (*Elle reste assise là, silencieuse pendant de longues secondes*.) Pourquoi est-ce que je suis si laide ? Je fais vraiment beaucoup attention à mon apparence mais…

À partir de là, les vrais problèmes sont au cœur de la conversation, le parent et la fille discutent de ce qui se passe et les deux se comprennent mieux.

Ne pas oublier la règle des 3 C

Admettons que vous ayez donné le meilleur de vous-même pour créer une zone de sécurité permettant à l'autre personne de parler. Après avoir demandé, reflété, paraphrasé et, enfin, supposé, votre interlocuteur s'est ouvert au dialogue et a révélé son plan d'action. C'est maintenant à votre tour de prendre la parole. Mais, si vous êtes en désaccord avec votre interlocuteur ? Certains de ses faits sont faux et ses histoires sont complètement nulles. Bon, elles sont tout du moins fort différentes de l'histoire que vous racontez. Et maintenant ?

Confortez vos points de convergence

Quand vous observez des familles ou groupes de travail prendre part à des débats animés, il n'est pas rare de voir un phénomène plutôt intriguant. Bien que les différentes parties en présence se disputent violemment, en fait, elles sont *fondamentalement d'accord* sur chaque point important mais continuent de s'affronter. Elles ont trouvé un moyen de transformer de subtiles divergences en débat animé.

Par exemple, hier soir, votre adolescent de fils est encore une fois rentré plus tard que prévu. Vous et votre conjoint avez passé la matinée à vous disputer à propos de l'infraction qu'il a commise. La dernière fois que Louis est rentré en retard, vous avez convenu de le priver de sorties mais, aujourd'hui, vous êtes fâchée car il semble que votre mari fait machine arrière en laissant entendre que Louis pourra faire son stage de foot cette semaine. Il s'avère que c'était simplement un malentendu. Vous et votre conjoint *êtes d'accord* sur la privation de sorties, qui constitue le point central. Vous pensiez que votre mari revenait sur l'accord alors que vous n'aviez tout simplement pas décidé de la date de début de la sanction. Il vous a suffi de prendre du recul et d'écouter ce que vous disiez tous les deux pour vous rendre compte que vous n'étiez pas vraiment en désaccord mais fondamentalement d'accord.

La plupart des disputes sont des batailles reposant sur 5 à 10 % des faits et histoires à l'origine du désaccord. Et, s'il est vrai qu'au final les gens ont besoin de travailler sur les différences, vous devriez commencer par préciser la zone de convergence.

Voici le marché. Si vous êtes complètement d'accord avec le plan de l'autre personne, dites-le et avancez. Dites que vous êtes d'accord quand vous l'êtes vraiment. Ne transformez pas un accord en dispute.

Construisez

Bien entendu, la plupart d'entre nous transformons des accords en débats parce que nous sommes en désaccord sur une partie des propos de l'autre personne. Peu importe qu'il s'agisse d'une portion *accessoire* de son discours. S'il s'agit d'un point de désaccord, nous nous jetons dessus comme un lion affamé.

En fait, nous sommes conditionnés pour traquer les erreurs mineures depuis notre plus jeune âge. Par exemple, nous apprenons à la maternelle que si nous donnons la bonne réponse, nous sommes le chouchou de la maîtresse. Avoir raison est bien. Bien sûr, si les autres ont la bonne réponse, ils deviennent aussi les chouchous. Être le premier à donner la bonne réponse est donc encore mieux. Vous apprenez à détecter les erreurs les plus infimes dans les faits, le raisonnement ou la logique des autres. Puis, vous attirez l'attention sur ces erreurs. Avoir raison au détriment des autres est l'idéal.

À la fin de votre scolarité, vous avez un doctorat virtuel en détection et exagération des différences insignifiantes. Ainsi, quand une autre personne suggère quelque chose (sur la base de faits et d'histoires), vous cherchez à contester. Et quand vous trouvez une différence minime, vous en faites tout un plat. Au lieu de demeurer dans le dialogue salutaire, vous cherchez la petite bête.

En revanche, quand vous observez des gens doués pour le dialogue, il apparaît clairement qu'ils ne se livrent pas sans cesse au manège consistant à repérer les différences les plus minimes et à les révéler haut et fort. Ils recherchent en fait les points de convergence. Résultat, ils commencent souvent par les mots : « Je suis d'accord ». Puis, ils parlent de la partie sur laquelle ils sont sur la même longueur d'onde.

Maintenant, quand l'autre personne a simplement *omis un élément* de la discussion, les as du dialogue acquiescent puis construisent. Plutôt que de dire « Faux. Vous avez oublié de mentionner… », ils disent : « Absolument. En outre, j'ai remarqué… ».

Si vous êtes d'accord avec ce qui a été dit mais que l'information est incomplète, construisez. Soulignez les points d'accord puis ajoutez les éléments absents de la discussion.

Comparez

Enfin, si vous n'êtes pas d'accord, comparez votre plan d'action à celui de l'autre personne. Ainsi, plutôt que de laisser entendre qu'*elle* a tort, soulignez que vous avez un avis différent. Il se peut qu'elle ait tort, mais vous n'en êtes pas certain tant que vous n'avez pas pris connaissance des deux versions de l'histoire. Pour le moment, vous savez simplement que vous avez un point de divergence. En conséquence, au lieu de dire : « Faux ! », amorcez la discussion avec pondération mais franchise en disant par exemple : « Je pense que je vois les choses différemment. Laissez-moi vous décrire tout cela ».

Ensuite, exposez votre plan d'action à l'aide des techniques CRDPE du chapitre 7. Commencez par communiquer vos observations avec pondération puis invitez les autres à contester vos idées. Une fois votre plan d'action exposé, encouragez l'autre personne à vous aider à le comparer à son expérience. Œuvrez tous deux à explorer et expliquer vos différences.

En résumé, *confortez* vos points de convergence, *construisez* quand les autres ont omis des éléments et *comparez* quand vous avez des divergences d'opinions. Ne transformez pas les différences en débats qui empoisonnent les relations et donnent de mauvais résultats.

Résumé – explorer le plan des autres

Pour favoriser la libre circulation des idées et aider les autres à se passer du silence et de la violence, explorez leur plan d'action. Optez dans un premier temps pour une attitude empreinte de curiosité et de patience. Cela contribuera à rétablir la zone de sécurité.

Ensuite, utilisez quatre techniques d'écoute pour remonter à l'origine du plan d'action de l'autre personne.

- *Demandez*. Commencez par simplement exprimer de l'intérêt pour le point de vue de l'autre personne.

- *Reflétez*. Renforcez la zone de sécurité en reconnaissant avec respect les émotions ressenties par les gens.
- *Paraphrasez*. Quand les autres commencent à révéler une partie de leur histoire, reformulez ce que vous avez entendu pour montrer non seulement que vous les comprenez, mais également qu'ils peuvent exposer leur point de vue en toute sécurité.
- *Supposez*. Si les autres ne se livrent pas encore totalement, faites des suppositions. Imaginez ce qu'ils peuvent penser ou ressentir.

Quand vous commencez à révéler votre point de vue, pensez à :

- *Conforter vos points de convergence*. Manifestez votre accord quand vous êtes sur la même longueur d'onde.
- *Construisez*. Si les autres ont omis un élément, précisez vos points de convergence, puis construisez.
- *Comparez*. Quand votre opinion est très différente de celle de votre interlocuteur, ne laissez pas entendre qu'il a tort. Comparez vos deux points de vue.

9

Ne rien faire est à la portée de chacun.
SAMUEL JOHNSON

Passer à l’action

Comment transformer des conversations cruciales en actions et en résultats

Jusqu’à présent, nous avons suggéré que le remplissage du réservoir de significations partagées favorisait le dialogue. C’est *la chose* qui aide les individus à prendre des décisions pertinentes, lesquelles débouchent sur des actions intelligentes. Pour encourager cette libre circulation d’idées, nous avons exposé les techniques que nous avons apprises en observant les personnes les plus douées pour le dialogue. À ce stade, si vous avez suivi une partie ou l’intégralité de nos conseils, vous vous promenez d’un réservoir plein à l’autre. Les gens évoluant à vos côtés doivent entendre le clapotis des idées.

Le moment est venu d’étudier deux dernières techniques. Remplir le réservoir, voire en être l’un des propriétaires, ne garantit pas un accord sur ce que nous allons faire des significations partagées. Par exemple, quand des équipes ou familles se rencontrent et foisonnent d’idées, elles ne parviennent souvent pas à convertir leurs idées en actions pour deux raisons :

- Elles ont des attentes peu claires sur la façon dont les décisions seront prises.
- Les actions qui suivent les décisions prises sont mauvaises.

Ce peut être dangereux. En fait, c'est quand les gens passent du remplissage du réservoir de significations partagées à l'action que de nouvelles difficultés surviennent. Qui est censé se charger de la mission ? Cette question fait parfois débat. Dans un premier temps, quel sera le processus décisionnel ? Cette question fait parfois ressortir les émotions. Voyons comment résoudre chacun de ces problèmes. Tout d'abord, prendre la décision.

Dialoguer n'est pas décider

Dans les conversations cruciales, les deux moments les plus risqués sont souvent le début et la fin. Le début parce que vous devez trouver un moyen de construire une zone de sécurité sous peine de voir les choses mal tourner. La fin parce que si vous ne prenez pas soin de la manière de clarifier la conclusion et les décisions ressortant de votre réservoir de significations partagées, les attentes formulées risquent de ne pas être au rendez-vous plus tard. Cela peut se produire de deux façons.

Comment allons-nous prendre les décisions ? Tout d'abord, les gens peuvent ne pas comprendre comment les décisions seront prises. Par exemple, Carine est fâchée. Alain vient de flanquer sur la table une brochure pour une croisière de trois jours et d'annoncer qu'il avait réservé et même versé un acompte de 500 euros pour une cabine grand luxe.

La semaine précédente, ils avaient eu une conversation cruciale sur les vacances. Ils avaient tous deux exposé leur point de vue avec respect et franchise. Cela n'avait pas été facile mais, au bout du compte, ils avaient conclu d'un commun accord qu'une croisière leur plairait. Et pourtant, Carine est fâchée et Alain est stupéfait qu'elle ne soit pas ravie.

Carine avait donné son accord *de principe* sur l'idée d'une croisière et non sur cette croisière-ci. Alain pensait que n'importe quelle croisière conviendrait et a pris seul la décision. Bonne croisière, Alain !

Allons-nous nous décider un jour ? Le second problème survient quand aucune décision n'est prise. Les différentes idées s'évanouissent doucement ou les gens ne savent pas comment les exploiter. Il arrive aussi que tout le monde attende que quelqu'un décide. « Hé, nous avons rempli le réservoir.

À vous maintenant d’en tirer quelque chose. » Dans chacun de ces cas, les choses traînent en longueur.

Décider comment décider

Ces deux problèmes sont résolus si, avant de prendre une décision, les personnes concernées décident comment décider. Ne laissez pas les gens penser que dialoguer, c’est décider. Le dialogue est un processus permettant de remplir le réservoir de significations partagées pertinentes et qui concerne bien sûr tout le monde. Cependant, ce n’est pas parce que chacun peut donner ses idées (et y est même encouragé) que tout le monde a l’assurance de prendre part à toutes les prises de décisions. Pour éviter de décevoir certaines attentes, distinguez bien le dialogue de la prise de décision. Établissez clairement comment seront prises les décisions, qui sera impliqué et pourquoi.

Quand le schéma hiérarchique est clair. Quand c’est vous qui détenez l’autorité, c’est vous qui choisissez la méthode qui sera employée pour prendre les décisions. Par exemple, les chefs et parents décident comment décider. C’est leur responsabilité de meneur. Par exemple, un vice-président ne demande pas aux salariés payés à l’heure de décider des changements de prix ou de la conception des gammes de produits. C’est la mission du responsable. Les parents ne demandent pas aux enfants en bas âge de choisir une alarme pour la maison ou de fixer l’heure limite à laquelle ils peuvent rentrer. C’est la mission des parents. Bien entendu, responsables et parents confient à leurs subordonnés et enfants certaines décisions quand ils en assument la responsabilité, mais c’est toujours eux qui choisissent la méthode à employer pour prendre ces décisions. Déterminer quelles décisions déléguer et à quel moment fait partie de leurs attributions.

Quand le schéma hiérarchique n’est pas clair. Décider comment décider peut alors s’avérer particulièrement difficile. Prenez, par exemple, une conversation mentionnée plus haut, celle avec le professeur de l’école de votre fille. Devez-vous faire redoubler votre fille ? Qui doit choisir ? Qui décide à qui revient le droit de choisir ? Tout le monde doit-il donner son avis puis voter ? Dans la mesure où c’est aux parents que revient la responsabilité ultime, doivent-ils consulter des experts puis décider ? Y a-t-il même une réponse claire à cette question épineuse ?

Ce genre de cas est taillé pour le dialogue. Tous les participants doivent enrichir le réservoir de significations partagées, notamment avec leur opinion sur la personne à qui revient la tâche de prendre la décision finale. C'est un aspect du problème à aborder. Si vous ne débattez pas ouvertement de l'identité du décideur et de la raison pour laquelle ce doit être cette personne, alors que vous avez des opinions très divergentes, cela risque de se finir par une bataille ardente à laquelle seul un tribunal pourra mettre un terme.

Que doit donc faire le professeur de l'école ? Parlez ouvertement des capacités et centres d'intérêt de votre enfant *ainsi que* de la façon dont la décision finale sera prise. Ne parlez pas d'avocat ou de poursuites dans votre propos d'introduction. Cela n'aurait pour effet que de mettre en danger la zone de sécurité et d'instaurer un climat de défiance. Votre objectif est d'avoir une discussion franche, honnête et saine à propos d'un enfant et non d'exercer votre influence, de proférer des menaces ou d'agresser le corps enseignant. Tenez-vous-en à l'opinion des experts que vous avez éventuellement consultés et discutez de la façon et de la raison pour laquelle ils doivent être impliqués. Quand le schéma hiérarchique est flou, utilisez vos meilleures techniques de dialogue pour remplir le réservoir de significations. Décidez conjointement de la façon de prendre la décision.

Les quatre méthodes pour prendre des décisions

Pour choisir la méthode décisionnelle, il est utile d'évoquer les options existantes. Il existe quatre façons de prendre des décisions : commander, consulter, voter et parvenir à un consensus. Ces quatre options représentent des degrés croissants d'implication. Cette implication croissante présente bien évidemment l'avantage de renforcer le niveau d'investissement à mesure que décroît l'efficacité de la prise de décision. Les personnes futées choisissent parmi ces méthodes celle qui est la plus adaptée aux circonstances.

Commander

Commençons par les décisions prises sans aucune implication d'autrui. Cela se produit de deux façons. Soit des forces extérieures exigent quelque chose de nous (demandes qui ne nous laissent aucune marge de manœuvre), soit nous déléguons les décisions à d'autres personnes et suivons leur avis.

Nous n’avons pas envie d’être impliqués et laissons donc quelqu’un d’autre faire le travail.

Dans le cas de forces extérieures, les fournisseurs fixent les prix, des organismes définissent des normes de sécurité et d’autres organes de régulation exigent quelque chose de nous. Si les employés aiment penser que les patrons passent leur temps à rester assis là à faire des choix, la plupart du temps, ils transmettent en fait simplement des demandes liées aux circonstances. Avec ce genre de décisions, notre mission n’est pas de décider quoi faire mais comment faire pour que cela fonctionne.

Quand nous choisissons de déléguer la prise de décision, c’est soit parce que nous estimons que ce sujet accessoire ne nous intéresse pas, soit parce que nous avons totalement confiance en la capacité de la personne mandatée à se montrer efficace. S’impliquer davantage n’apporterait rien de plus. Dans les équipes solides et les relations harmonieuses, nombreuses sont les décisions prises par délégation à une personne de confiance. Nous ne souhaitons pas prendre le temps de nous en charger nous-mêmes et sommes heureux de confier la mission à quelqu’un d’autre.

Consulter

La consultation est un processus permettant aux décideurs d’inviter des tiers à influencer leur futur choix. Vous pouvez consulter des experts, une population représentative, voire quiconque souhaitant donner son opinion. Consulter peut être un moyen efficace d’obtenir des idées et un soutien sans trop alourdir le processus de prise de décision. Les dirigeants, parents et même couples malins prennent souvent des décisions en recourant à la consultation. Ils recueillent les idées, évaluent les options, font un choix, puis informent le reste des gens concernés.

Voter

Le vote est l’idéal pour les situations où l’efficacité est primordiale et où vous avez le choix entre plusieurs bonnes options. Les membres de l’équipe se rendent compte que leur solution préférée ne sera peut-être pas adoptée, mais ils ne tiennent vraiment pas à débattre du problème pendant une éternité. Ils passent en revue les différentes options pendant un moment puis passent au vote. En présence de diverses options satisfaisantes, le vote offre un grand gain de temps mais ne doit jamais être utilisé quand les

participants ne sont d'accord sur aucune des options existantes. Dans ce cas, il faut parvenir à un consensus.

Parvenir à un consensus

Cette méthode peut à la fois être bénie et maudite. Le consensus implique que vous discutiez jusqu'à ce que tout le monde soit d'accord sur une décision. Il peut générer une unité remarquable et des décisions d'excellente qualité. Mal appliqué, ce peut être une perte de temps phénoménale. À utiliser uniquement pour (1) des problèmes complexes aux enjeux importants ou (2) des problèmes nécessitant absolument l'adhésion de tout le monde.

Comment choisir

Maintenant que nous connaissons les quatre méthodes, découvrons laquelle utiliser et quand l'employer, ainsi que des conseils pour éviter les bévues.

Quatre questions importantes

Au moment de faire votre choix parmi les quatre méthodes décisionnelles, posez-vous les questions suivantes :

1. *Qui est intéressé ?* Déterminez les personnes qui sont motivées à l'idée de participer à la décision ou qui seront concernées par le résultat de cette décision. Ce sont des candidats à l'implication. N'impliquez pas des personnes qui ne sont pas intéressées.
2. *Qui a les connaissances ?* Identifiez les personnes ayant l'expertise nécessaire pour prendre la meilleure décision. Encouragez-les à s'impliquer. Essayez de ne pas associer de personnes n'apportant aucune information nouvelle.
3. *Qui doit se mettre d'accord ?* Ceux dont la coopération peut vous être nécessaire, sous forme d'autorité ou d'influence, pour les décisions que vous êtes susceptible de prendre. Il vaut mieux les impliquer que de les surprendre et subir ensuite leur résistance.
4. *Combien de personnes faut-il impliquer ?* Votre but doit être de faire participer le moins de personnes possible tout en prenant en compte la qualité de la décision et le niveau de soutien que ces personnes vous

fourniront. Posez-vous les questions suivantes : « Sommes-nous assez nombreux pour opérer un choix satisfaisant ? Faudra-t-il impliquer les autres pour qu'ils s'investissent ? »

Et vous ? Voici un excellent exercice pour des équipes ou des couples, surtout ceux pour qui la prise de décision pose problème. Dressez une liste des décisions importantes prises au sein de l'équipe ou du couple. Déterminez la manière dont chaque décision est actuellement prise et celle dont chaque décision *devrait* être prise, à l'aide des quatre questions importantes. Après avoir passé en revue chaque décision, définissez la méthode que vous appliquerez à l'avenir. Une conversation cruciale sur vos pratiques en matière de prise de décision peut permettre de résoudre nombre de problèmes contrariants.

Bévues et solutions en matière de prise de décision

Observons maintenant tour à tour chacune des quatre méthodes. Quelles sont les bourdes typiquement associées à chacune et, surtout, comment les éviter ?

L'utilisation appropriée du commandement

L'erreur. Cela fait des années que les employés se plaignent de l'autoritarisme de leur patron. Il lance des ordres à tout-va. Non seulement il leur dit quoi faire mais également comment s'y prendre, sans possibilité de faire autrement. Il donne des instructions dans les moindres détails quand il serait préférable de laisser l'employé organiser lui-même l'exécution de la tâche. Après tout, l'employé est non seulement le plus impliqué et concerné par sa mission, mais c'est également lui l'expert quand il s'agit de décider comment la mener à bien.

La génération actuelle d'employés (et d'enfants) s'attend à être plus associée à la prise de décision que celle de leurs grands-parents. C'est de là qu'émane le mouvement de responsabilisation. Les jeunes ne se considèrent pas comme uniquement bons à suivre des indications, ils veulent réfléchir, décider et prendre plus de responsabilités.

Quand vous êtes face à une décision impliquant de commander, prenez en compte les éléments suivants :

- *N’enfilez pas les ordres comme des perles*. Nous avons suffisamment à faire face à des décisions reposant sur des ordres (contraintes imposées par des forces extérieures) pour ne pas en rajouter. En règle générale, si les gens ont la possibilité de faire des choix, laissez-les faire. Ne leur liez pas les mains inutilement. Avec les enfants, par exemple, vous pouvez instaurer des règles de propreté dans les parties communes de la maison mais les laisser choisir comment entretenir leur chambre (tout en respectant un minimum de principes d’hygiène).
- *Quand on vous donne un ordre, demandez quels sont les éléments malléables*. Une fois qu’une norme a été définie par une agence ou qu’une commande a été passée par un client, bien que vous ne soyez peut-être pas en mesure de choisir la tâche à exécuter ou les normes à suivre, vous pouvez décider *comment* travailler. Identifiez votre marge de manœuvre puis laissez les autres choisir dans le cadre de ces limites.
- *Expliquez pourquoi*. Quand vous transmettez un ordre, expliquez la raison associée. En connaissant le *pourquoi*, le *quoi* devient beaucoup plus facile à faire admettre. Par exemple, si vous décidez qu’il est nécessaire d’imposer des heures supplémentaires pour respecter un délai, cela facilite l’explication de la conclusion à laquelle vous êtes parvenu.

Les choses à faire et à ne pas faire en matière de consultation

L’inconvénient majeur de la consultation, c’est que lorsque les gens sont impliqués dans le remue-méninges, ils pensent que la prise de décision leur reviendra. Ce mécanisme est très simple : c’est *vous* qui demandez l’avis des autres, *vous* qui pesez toutes les options et *vous* qui prenez une décision. Ainsi, les deux tiers de ceux que vous consultez se sentent offensés si vous ne faites pas ce qu’ils vous ont conseillé.

Le dialogue est un excellent outil de consultation car il vous permet de remplir le réservoir de significations partagées. Mais, avant que les gens ne commencent à apporter leur contribution, vérifiez bien qu’ils ont compris que les consulter ne signifie pas automatiquement que la décision finale sera obtenue par consensus.

Quand recourir à la consultation ? (1) Quand cela concerne un grand nombre de personnes, (2) quand il est relativement facile de recueillir les

informations, (3) quand la décision importe beaucoup aux personnes concernées et (4) quand il existe de nombreuses options, dont certaines sujettes à controverse.

Quand ces conditions sont réunies, avant de poursuivre, prenez contact avec de nombreuses personnes occupant des postes différents, situées dans des lieux variés et aux fonctions diverses. Ne vous contentez pas d'appeler vos copains et amis. Prenez également en compte les éléments suivants :

- *Ne faites pas semblant de consulter*. Si vous avez déjà pris votre décision, ne jouez pas la comédie de la consultation pour, au final, choisir l'option que vous aviez retenue dès le départ. Par exemple, le patron fait appel à des gens, puis abat des cartes qui ne correspondent pas à ce que ces personnes avaient en tête, tout en donnant de légers indices et en récompensant ceux qui étaient tombés sur la « bonne idée ».
- *Dites ce que vous allez faire*. Quand vous n'impliquez qu'une petite partie des personnes qui seront touchées par la décision, expliquez aux autres qui seront les individus consultés de façon à ce qu'ils puissent leur parler s'ils le souhaitent. C'est la même chose avec les réunions politiques. Tout le monde n'y assiste pas, mais ceux qui le veulent sont les bienvenus.
- *Faites part de votre décision*. Quand les autres ont la gentillesse de vous donner leur opinion (que vous suiviez ou non leur conseil par la suite), ils méritent de connaître votre décision et ce qui motive celle-ci. N'essayez pas de garder secrète votre décision par crainte de froisser des gens. De toute façon, ils en auront vent un jour ou l'autre. Mieux vaut qu'ils l'apprennent de votre bouche et non par le téléphone arabe.

Organiser un bon vote

- *Pensez bien aux conséquences*. Le vote crée par essence des vainqueurs et des perdants. Soyez donc prudent. N'optez pour le vote que si vous savez les perdants peu intéressés par le résultat, sous peine de devoir mener une longue bataille bien après le verdict de la décision. Avec les enfants, par exemple, demandez-leur avant d'organiser le scrutin si l'éventualité de perdre ne leur pose pas de problème.

- *Sachez quand voter*. Quand le sujet n'est pas important, que les bons choix ne manquent pas et que les gens ne souhaitent pas perdre de temps, optez pour le vote. C'est, par exemple, le genre de modalité à adopter pour réduire une liste de vingt à cinq éléments. Utilisez ensuite le consensus pour faire votre choix parmi les cinq éléments restants.
- *Ne vous défilez pas en optant pour un vote*. Quand tout le monde est très sensible au problème et a du mal à faire un choix, ne stoppez pas tout pour appeler au vote. Le vote ne doit jamais remplacer une analyse posément réalisée et un dialogue salutaire. Si vous vous surprenez à dire : « Bon, on ne parviendra jamais à un accord, alors votons », c'est que vous souhaitez vous défiler.

Analyser les joies du consensus

Imaginez que vous travailliez avec six personnes dans un espace réduit. Votre vie collective est un long fleuve tranquille jusqu'à ce qu'un jour, un nouvel employé débarque avec sa radio portative. Trente secondes plus tard, « The Trooper » d'Iron Maiden retentit dans le petit bureau. Vous êtes mécontent. Vous avez peur que votre tête n'explose. Comment pourriez-vous gérer cette situation ?

Autres défis : comment décider de la température du bureau que vous partagez ? Quelle destination choisir pour les vacances d'été familiales ? Si vous voulez faire un coup fumant, qui sera toujours chargé des tâches désagréables à la maison et au travail ?

C'est le genre de décisions pour lesquelles la consultation ou les ordres ne fonctionnent pas très bien. Tout le monde est touché, tout le monde est intéressé et il existe plusieurs options, pas toutes plébiscitées. Ce type de conversation cruciale nécessite un consensus. Tout le monde se réunit, discute ouvertement et franchement des choix existants, exprime ses idées, puis prend une décision collégiale qui convient à tous les participants. Comme c'est toujours le cas avec les conversations cruciales, ce n'est pas un processus simple et il est d'ailleurs couramment mal géré. Voici quelques conseils pour éviter les erreurs courantes.

- *N'imposez pas le consensus dans toutes les situations*. Comme l'a dit un jour Abraham Maslow : « Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous verrez tout problème comme un clou ». La décision par

consensus est l’un des marteaux les plus couramment utilisés de nos jours. Les gens l’utilisent dans des situations qui ne méritent pas tout le temps et l’attention nécessaires pour y parvenir ou pour des problèmes qui ne peuvent être résolus à l’unanimité. Par exemple, vous réunissez quarante personnes pour choisir la couleur du bureau paysager. C’est beaucoup trop de monde. Optez pour la consultation. Une équipe se réunit pour décider si chaque membre utilisera un certain type de tasse à café (véridique !). Laissez chacun choisir la tasse qui lui plaît. Un couple décide de laisser le fils choisir la punition qu’il mérite. Ce n’est pas toujours une bonne idée. Certaines décisions requièrent une stratégie de commandement.

- *Ne laissez pas croire aux autres que l’option préférée de chacun sera choisie*. On n’a jamais dit que tout le monde parvenait à ses fins grâce au consensus. Ce n’est pas l’objet du consensus. Le but final est de choisir ce qu’il y a de mieux dans l’intérêt de la famille ou de l’équipe. Il faut faire des concessions, aboutir parfois à un compromis, puis se résoudre à se rallier (dans certains cas) à son deuxième ou troisième choix, car c’est ce dernier qui est le mieux pour le groupe.
- *Ne jouez pas les martyrs, SVP*. Les équipes et familles saines excellent dans l’art du consensus car elles sont douées pour le dialogue. Elles ne passent pas du silence à la violence et ne se livrent à aucun manège pour parvenir à leurs fins. Dans la mesure où tout le monde a un avis qu’il sait bien livrer, ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui cèdent puis endossent le costume du martyr dans les groupes sains. « Vous vous amusez bien dans votre parc à thème ? Ne vous occupez pas de moi, je vais m’asseoir là sur le trottoir et essayer d’imaginer comme une sortie à Paris aurait été géniale. »
- *Ce n’est pas « chacun son tour »*. Les décisions doivent être basées sur le mérite et non s’apparenter à un tour de service. « Écoute Lucie, si je me souviens bien, c’est toi qui as cédé la dernière fois. C’est donc notre tour de nous y coller ce coup-ci. » Basez votre décision sur la proposition qui répond le mieux aux besoins du groupe. Cela ne signifie pas ignorer la personnalité ou la volonté affichée (par exemple, s’incliner devant une personne pour laquelle le sujet est fondamental alors qu’il est plutôt accessoire pour vous). L’avenir de votre famille ou entreprise ne doit simplement pas se jouer à pile ou face.

- *N’entamez pas un lobbying une fois la décision prise*. Les décisions par consensus se prennent ouvertement et en présence de tout le groupe. Garder pour vous votre réticence puis approcher les personnes une fois la discussion close est à la fois inefficace et déloyal. Si vous avez un problème, exposez-le devant tout le groupe. Laissez les alliances stratégiques, accords malhonnêtes et autres messes basses aux héros de la télé-réalité. Ils peuvent se permettre de s’insulter, de prendre leurs gains puis de suivre chacun leur chemin. Avec les familles et groupes de travail, vous continuez de vous côtoyer bien après l’horrible comportement que vous avez eu et c’est vous qui en subissez les conséquences à long terme.
- *Ne dites pas : « Je vous l’avais dit »*. Rien n’est plus énervant que voir une personne donner son accord sur une option (peut-être son deuxième choix) puis geindre : « Je vous l’avais dit ! », si tout ne se passe pas comme prévu. Une fois que vous avez entériné la décision en tant que membre du groupe, soutenez l’idée, *surtout* si la décision aboutit à un échec. Il n’y a pas de place pour les membres de la famille ou les coéquipiers uniquement solidaires quand tout va bien. Faites preuve de caractère. Quand une idée ne fonctionne pas, endossez ensemble la responsabilité de l’échec.

Conseils si le temps presse

Il arrive que vous sachiez qu’il est indispensable d’associer d’autres personnes à une décision, mais il vous faut absolument la prendre dans un certain laps de temps. Dans ce cas, pensez à un plan B.

Par exemple, vous pouvez annoncer : « Nous avons une décision cruciale à prendre d’ici 10 heures précises. Elle va affecter chacun d’entre nous. Je propose de trouver un consensus. Cependant, si, à 9 h 45, nous n’y sommes pas parvenus, je procéderai à une consultation. J’exploiterai vos idées puis c’est moi qui trancherai. »

Cette stratégie vous permet d’essayer la méthode décisionnelle optimale, tout en vous laissant une porte de sortie qui ne vous fera pas passer pour un tyran si vous manquez cruellement de temps.

Transmettre les ordres de mission – qui fait quoi, dans quel délai et avec quel suivi

Voyons maintenant la dernière étape. Vous avez engagé un dialogue sain, rempli le réservoir de significations partagées, décidé comment vous allez exploiter les idées mises en commun, et enfin, pris certaines décisions. Le moment est venu de passer à l'action. Certains points ont peut-être été entièrement résolus pendant la discussion, mais nombreux sont peut-être ceux à avoir besoin d'une personne ou d'une équipe pour agir. Vous allez devoir dire qui fait quoi.

Comme vous pouvez l'imaginer, quand plusieurs personnes sont impliquées, une certaine confusion peut régner. Pour éviter les pièges courants, assurez-vous de prendre en compte les quatre éléments suivants :

- Qui ?
- Quoi ?
- Dans quel délai ?
- Comment assurez-vous le suivi ?

Qui ?

Comme le dit le proverbe : « L'âne de la communauté est toujours le plus mal bâté ». Si vous ne décidez pas qui doit se charger de telle tâche, il y a de fortes chances pour que rien ne ressorte de tout le travail fourni pour prendre la décision.

Quand l'heure a sonné d'attribuer des missions, n'oubliez pas qu'il n'y a pas de « nous » qui tienne. En la matière, « nous » signifie en fait « pas moi ». C'est un code. Même lorsque les gens n'essaient pas d'échapper à une mission, le terme « nous » peut les amener à penser que ce sont les autres qui vont s'en charger.

Désignez un nom par tâche à accomplir. C'est particulièrement valable pour la maison. Si vous partagez les tâches ménagères, veillez à disposer d'une personne bien précise par tâche. Ainsi, si vous désignez deux personnes pour une tâche, nommez un responsable principal. Sinon, vous allez au-devant de récriminations sans fin sur l'identité du responsable en cas de non-exécution de la mission.

Quoi ?

Veillez à expliquer clairement les résultats escomptés. Plus les attentes sont floues, plus la probabilité de déception est forte. Par exemple, un jour, l'entrepreneur excentrique Howard Hugues a chargé une équipe d'ingénieurs de concevoir et construire la première automobile à vapeur. Quand il leur a révélé son rêve de voir une voiture propulsée par un moteur tournant à l'eau chaude, il ne leur a donné pratiquement aucune instruction.

Après plusieurs années de labeur, les ingénieurs sont parvenus à fabriquer le premier prototype en faisant courir des dizaines de tuyaux le long de la carrosserie, remédiant ainsi au problème de stockage de toute l'eau nécessaire pour faire avancer le véhicule. Ce dernier s'apparentait ainsi à un radiateur géant.

Quand Hugues a demandé aux ingénieurs ce qu'il adviendrait si la voiture avait un accident, ils ont fébrilement expliqué que tous les passagers mourraient ébouillantés, comme des homards dans une marmite. Hugues était si mécontent du résultat auquel était parvenue l'équipe qu'il leur a ordonné de découper toute la voiture en morceaux de moins de dix centimètres. Fin du projet !

Tirez les enseignements de l'aventure de Howard Hugues. Quand vous vous mettez d'accord sur une mission, planifiez-la en détail. Les couples ont des problèmes en la matière lorsque l'un des deux ne veut pas prendre le temps de bien réfléchir aux résultats et finit par se vexer quand ses souhaits ne sont pas exaucés. Avez-vous déjà refait une pièce avec votre conjoint ? Oui ? Vous voyez donc de quoi nous parlons. Il vaut mieux passer du temps en amont à clarifier précisément vos attentes plutôt que de gaspiller des ressources et heurter les sensibilités au final.

Pour faciliter la description des résultats attendus, exprimez-vous par contraste. S'il vous est arrivé par le passé de voir des gens mal comprendre une mission, prenez comme exemple à *ne pas reproduire* l'erreur commise. Prenez si possible des exemples concrets. Plutôt que de parler de manière abstraite, apportez un prototype ou un échantillon. Nous avons découvert cette astuce lorsque nous avons engagé un décorateur. Le professionnel renommé nous a parlé du résultat final et cela nous semblait génial. Vingt-cinq mille dollars plus tard, à la réception des travaux, nous nous sommes retrouvés avec quelque chose d'absolument pas fonctionnel. Il nous a fallu

tout recommencer à zéro. Depuis ce jour, nous avons recours à des images et dessins et disons clairement ce que nous voulons et ne voulons pas. Plus l'image du résultat est précise, moins les risques de mauvaises surprises sont grands.

Dans quel délai ?

Le nombre de personnes à ne pas prendre en compte ce détail est hallucinant. Au lieu d'indiquer une date limite, les gens parlent « d'un jour ou l'autre ». Avec des délais vagues ou inexistants, d'autres urgences viennent s'intercaler et la mission se retrouve au bas de la pile, endroit idéal pour sombrer dans l'oubli. Les missions sans date limite sont bien plus génératrices de culpabilité que propices à l'action. Les objectifs sans date limite ne sont pas des objectifs mais de simples orientations.

Comment assurer le suivi ?

Mettez-vous toujours d'accord sur la fréquence et les modalités du suivi de la mission. Il peut s'agir d'un simple courriel informant de la réalisation finale du projet, d'un rapport final publié par l'équipe ou d'une réunion de famille.

Les méthodes de suivi sont plutôt faciles à mettre en place. Par exemple : « Appelle-moi sur mon portable quand tu auras fini tes devoirs. Tu pourras alors sortir jouer avec tes amis. D'accord ? »

Vous préférez peut-être vous appuyer sur des étapes intermédiaires. « Dis-moi quand tu auras terminé tes recherches à la bibliothèque. Nous nous verrons alors pour passer en revue les prochaines étapes. » Bien entendu, les étapes intermédiaires doivent avoir chacune leur date limite. « Prévenez-moi aussitôt que vous aurez terminé la phase de recherches pour ce projet. Vous avez jusqu'à la dernière semaine de novembre, mais si vous avez fini avant, appelez-moi. »

N'oubliez pas, si vous voulez que les gens se sentent responsables, vous devez leur donner des responsabilités. Pour chaque mission, prévoyez un suivi.

Documentez votre travail

Là encore, un proverbe vient à l'esprit : « Un seul crayon vaut six bonnes idées. » Ne confiez pas le gros du travail à votre mémoire. Si vous avez accompli l'effort de venir à bout d'une conversation cruciale, ne laissez pas vos bonnes idées s'envoler à cause d'une mémoire défaillante. Consignez par écrit les conclusions, décisions et missions. Pensez à garder une trace de qui fait quoi et dans quel délai. Relisez vos notes dans les moments clés (généralement juste avant la réunion suivante) et revoyez les tâches attribuées.

Quand vous passez en revue ce qui devait être accompli, tenez les gens pour responsables. Si quelqu'un n'a pas rempli sa mission, le moment est venu de dialoguer. Parlez du problème à l'aide des techniques CRDPE expliquées au chapitre 7. En confiant des responsabilités, non seulement vous renforcez la motivation et la capacité des personnes à tenir leurs engagements, mais vous créez également une culture de l'intégrité.

Résumé – passer à l'action

Transformez vos conversations cruciales réussies en grandes décisions et actions empreintes de synergie en évitant deux pièges : les attentes déçues et l'inaction.

Décider comment décider

- *Commander*. Les décisions sont prises sans impliquer les autres.
- *Consulter*. Les idées et avis sont recueillis auprès du groupe, puis un petit noyau décide.
- *Voter*. Un pourcentage de voix (fixé à l'avance) permet d'entériner la décision.
- *Parvenir à un consensus*. Tout le monde se met d'accord puis soutient la décision finale.

Conclure clairement

Déterminez *qui* fait *quoi* et *dans quel délai*. Définissez clairement les résultats attendus. Fixez la durée du *suivi*. Consignez les engagements pris puis effectuez le suivi. Enfin, rendez les gens responsables de leurs promesses.

10

Communique bien qui fait l'effort de communiquer.
JOHN POWELL

Assembler les éléments

Les outils de préparation et d'apprentissage

Si vous avez lu les pages précédentes dans un laps de temps très court, vous vous sentez probablement comme l'anaconda qui vient d'avaler un phacochère. Ça fait beaucoup à digérer.

Vous vous demandez peut-être comment bien exploiter toutes ces idées, surtout lors d'un événement aussi imprévisible et rapide qu'une conversation cruciale.

Ce chapitre va vous aider à mener à bien l'effrayante tâche consistant à mémoriser et rendre faciles d'utilisation les outils et techniques de dialogue. Nous allons tout d'abord simplifier les choses en vous racontant l'histoire de personnes qui ont changé leur vie grâce à ces techniques. Puis, nous expliquerons un modèle susceptible de vous aider à visualiser les sept principes du dialogue. Ensuite, nous détaillerons l'exemple d'une conversation cruciale lors de laquelle les protagonistes suivent tous les principes du dialogue.

Deux leviers

Au fil des ans, des gens nous ont dit souvent que les principes et techniques présentés dans la version anglaise de ce livre les avaient

beaucoup aidés. Mais comment ? Comment des mots couchés sur le papier peuvent-ils conduire à des changements importants ?

Après avoir observé et interrogé des gens chez eux et au travail, nous avons découvert que la plupart faisaient des progrès, non pas en se concentrant sur des techniques en particulier (tout du moins au départ), mais en appliquant deux des principes majeurs du présent ouvrage. Nous espérons qu'en prenant connaissance de leurs stratégies menant au succès, vous prendrez la voie qui mène vers l'amélioration de vos résultats et relations, armé d'une confiance plus grande.

Apprenez à observer. Le premier levier qui actionne un changement positif permet d'apprendre à observer. Les personnes qui s'améliorent en matière de communication se demandent constamment si elles sont toujours à l'intérieur de la zone de dialogue. Cette seule attitude est déterminante. Même les personnes ne parvenant pas à retenir les techniques CRDPE, DPRS, etc. sont capables de tirer parti de leur contenu en se demandant simplement si elles tombent dans le silence ou la violence. Elles ne savent peut-être pas exactement comment résoudre le problème spécifique rencontré, mais elles ont parfaitement conscience que, sans dialogue, point de salut. Elles essaient alors de reprendre la voie du dialogue. Il s'avère qu'essayer quelque chose vaut mieux que ne rien faire du tout.

Pensez alors à vous poser la question essentielle suivante : « Jouons-nous à des petits jeux ou sommes-nous dans le dialogue ? » C'est un merveilleux début.

Nombreux sont les gens à bénéficier d'une aide indirecte en apprenant de leurs amis. Ils suivent une formation en tant qu'équipe ou que famille. En échangeant des idées, ils se confectionnent un vocabulaire commun. Cette façon de parler des conversations cruciales permet aux gens de changer.

Le langage du dialogue trouve peut-être le mieux sa place dans les conversations de tous les jours à travers l'expression « Je pense qu'il n'y a plus de dialogue, là ». Ce simple rappel aide les gens à se comprendre très vite, avant que les dégâts ne soient trop importants. Lorsque nous avons observé des dirigeants, groupes de travail et couples dire ouvertement qu'ils commençaient à tomber dans le silence ou la violence, leurs interlocuteurs reconnaissaient souvent le problème et prenaient les mesures correctives

nécessaires. « Vous avez raison. Je ne vous dis pas ce qu'il faudrait dire » ou « Je suis désolée. J'ai essayé de vous imposer mes idées ».

Créez la zone de sécurité. Le second levier est la création de la zone de sécurité. Nous avons indiqué que le dialogue correspondait à la libre circulation des idées et que le facteur numéro un d'interruption du flot d'idées était le manque de sécurité. Si vous remarquez un abandon du dialogue de votre part ou de celle d'autres personnes, faites quelque chose pour rétablir la zone de sécurité. Nous vous avons suggéré quelques techniques qui sont simplement des pratiques courantes et non des principes immuables. Sans surprise, il existe de nombreuses mesures pour renforcer la zone de sécurité. Si vous prenez simplement conscience de la nécessité de la consolider, neuf fois sur dix, vous ferez intuitivement ce qu'il faut.

Il arrive de rétablir la zone de sécurité en posant simplement une question et en affichant un intérêt pour le point de vue des autres. Parfois, un simple contact physique (avec les êtres chers et la famille, moins au travail, où le fait de toucher peut être pris pour du harcèlement) peut rassurer. Des excuses, des sourires, voire une demande de « temps mort » peut contribuer à restaurer la zone de sécurité quand les choses se compliquent. L'idée principale est de rétablir un sentiment de sécurité. Faites quelque chose pour que les autres se sentent à l'aise. Et n'oubliez pas que presque toutes les techniques couvertes dans ce livre, de l'expression par contraste au DRPS, sont autant d'outils qui permettent de créer la zone de sécurité.

Ces deux leviers favorisent l'identification, l'instauration et le maintien du dialogue. Il s'agit des idées que la plupart des gens peuvent exploiter et appliquer immédiatement aux conversations cruciales. Passons maintenant en revue les autres principes que nous avons traités dans ce livre.

Un modèle de dialogue

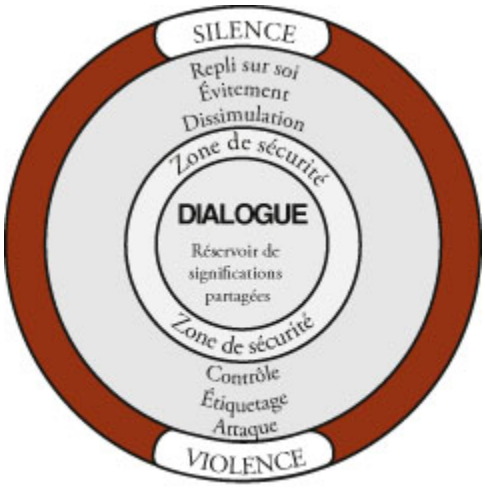

Figure 10.1 : Le modèle de dialogue.

Pour vous aider à organiser votre pensée et faciliter la mémorisation des principes (et des moments clés associés), observons le modèle de la figure 10.1. Il est fait de cercles concentriques, à l'instar d'une cible. Vous remarquerez que le cercle central abrite le réservoir de significations partagées. C'est le centre de la cible ou objet du dialogue. Quand les idées circulent librement, elles se dirigent dans le réservoir, lequel contient les meilleures réflexions collectives des gens.

Autour du réservoir de significations partagées figure la zone de sécurité, qui nous permet de partager des idées et nous empêche de nous enfermer dans le silence ou la violence. Quand les conversations deviennent cruciales, la zone de sécurité doit être solide.

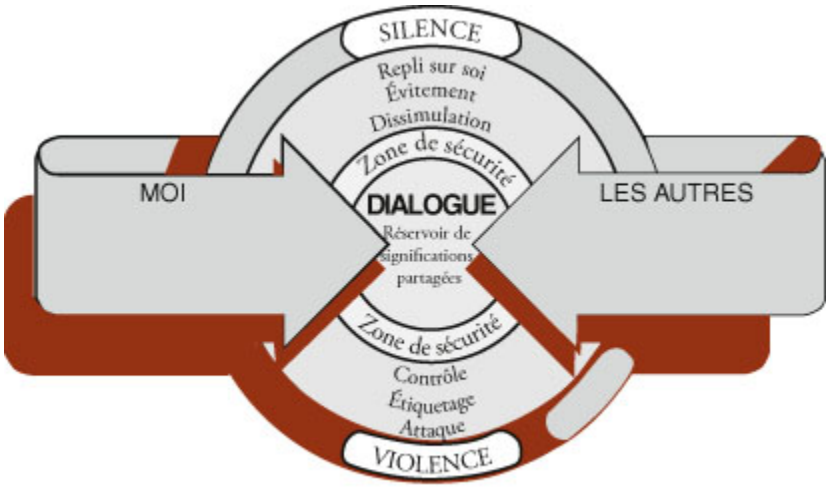

Figure 10.2 : Le modèle de dialogue.

Repérez les jeux dangereux. Vous remarquerez ensuite que nous présentons les comportements à détecter quand vous veillez sur la zone de sécurité. Il s'agit des six comportements de silence ou de violence que nous recherchons chez les autres et dans l'expression de notre propre comportement en situation de stress. Quand nous voyons ces comportements ou d'autres similaires, nous savons que la zone de sécurité est menacée. C'est le signal qu'il faut s'écarter du sujet de la conversation, renforcer la zone de sécurité, puis reprendre la conversation. Souvenez-vous, ne faites pas machine arrière et n'adoucissez pas vos propos. Rétablissez simplement la zone de sécurité. Faites-le rapidement. Plus vous vous éloignez du dialogue pour vous enfermer dans le silence ou la violence, plus il est difficile de renouer le dialogue et plus il vous en coûte.

Ajoutons maintenant les gens à notre modèle.

Moi et les autres. (Figure 10.2) Vous êtes la flèche « MOI » du modèle. De l'autre côté, vous avez « LES AUTRES ». Les flèches, toutes deux orientées vers le centre du réservoir, montrent que nous et les autres sommes dans le dialogue. Toutes nos idées circulent librement dans le réservoir. Apprendre à observer signifie déceler le moment où l'une des deux flèches commence à pointer vers le haut ou le bas, à savoir vers le silence ou la violence. Dans ce cas, vous (ou les autres) commencez à jouer à un jeu dangereux.

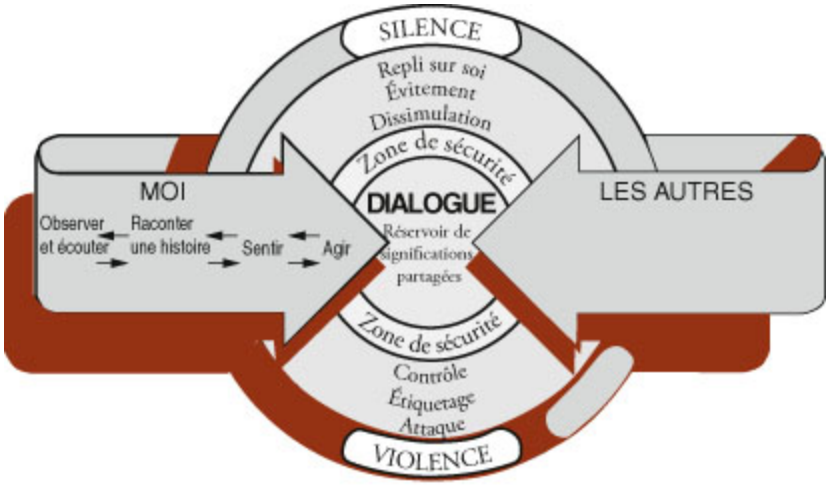

Figure 10.3 : Le modèle de dialogue.

Prêtez attention et créez les conditions. (Figure 10.3) Quand vous vous surprenez à glisser vers le silence ou la violence, écoutez d'abord votre cœur. Restez sur la voie du dialogue en vous concentrant sur ce que vous

voulez vraiment puis en vous comportant en conséquence. Évitez les choix impulsifs qui vous font croire que le silence et la violence sont les uniques options existantes.

Quand vos émotions commencent à couler à flots et à régner sur la conversation, utilisez le principe « Maîtriser mes histoires » pour ramener votre flèche vers le réservoir de significations partagées. Reconstituez votre plan d'action, guettez les histoires ingénieuses et racontez le reste de l'histoire.

Quand les autres s'enferment dans le silence ou la violence, rétablissez la zone de sécurité. Ce faisant, les autres sont plus susceptibles d'abandonner leur comportement silencieux ou violent et de revenir vers le centre de la cible, à savoir le dialogue.

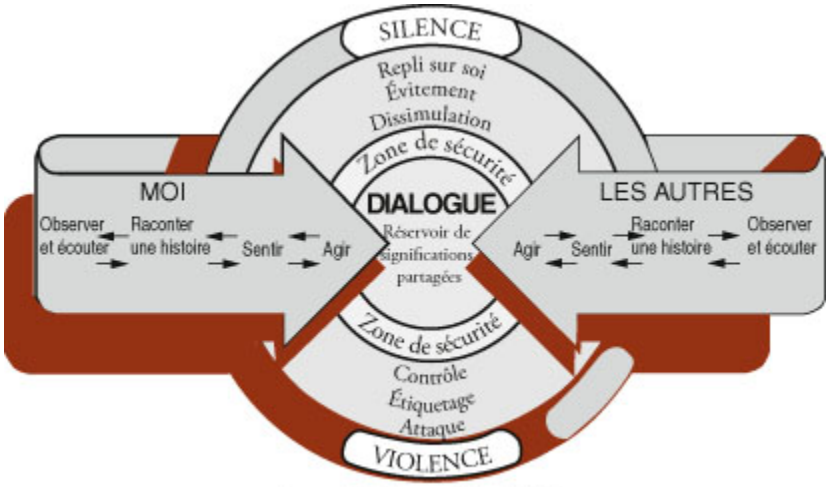

Figure 10.4 : Le modèle de dialogue.

Quoi faire. Les trois principes suivants nous disent quoi faire de nos idées. Premièrement, nous avons appris à exposer notre plan d'action. Nous révélons nos points de vue sensibles ou sujets à controverse en suivant notre plan d'action. Nous évoquons d'abord les faits puis racontons notre histoire avec pondération. Nous prouvons ensuite notre sérieux en matière de dialogue en incitant les autres à raconter leur histoire (figure 10.4), surtout si elle diffère de la nôtre.

Pour aider les autres à transmettre leurs idées, nous explorons leur plan d'action. Nous demandons, reflétons, paraphrasons et supposons (DRPS) en conséquence afin de prendre connaissance de leurs sentiments, histoires et faits. L'utilisation efficace de ces techniques nous permet de démontrer

qu'il est possible de *débattre* de leurs problèmes, que le dialogue peut être salutaire. Les autres se sentent ainsi plus rassurés et se montrent plus enclins à abandonner le silence ou la violence et finissent par nous suivre sur le chemin du dialogue.

Enfin, une fois le réservoir de significations partagées plein, nous passons à l'action. Nous veillons à définir clairement la méthode décisionnelle et les décisions à prendre. Nous assurons ensuite un suivi pour vérifier que le dialogue mène à des actions et résultats positifs.

Dans un premier temps, vous pouvez utiliser le modèle de dialogue pour établir un diagnostic. Pensez à demander : « Où suis-je ? », « Où en sont les autres ? », « Sommes-nous dans une phase de dialogue ou dans une forme de silence ou violence ? ».

Posez-vous ensuite les questions suivantes : « Où est-ce que je veux aller ? », « Quel chemin est-ce que je veux voir les autres emprunter ? ». Les principes et outils deviennent les méthodes et moyens pour établir le dialogue.

Comment se préparer à une conversation cruciale

Voici le dernier outil pour vous aider à organiser les concepts que nous avons expliqués pour maîtriser les conversations cruciales. Il va vous permettre de vous préparer à une prochaine conversation cruciale ou à tirer les enseignements d'une conversation cruciale passée.

Parcourez le tableau ci-dessous intitulé « Guide des conversations cruciales ». La première colonne répertorie les sept principes de dialogue que nous avons détaillés. La deuxième colonne résume les techniques associées à chaque principe. La dernière colonne comprend une liste de questions qui vont vous aider à appliquer les techniques enseignées et à commencer à vous entraîner.

Guide des conversations cruciales

Principe	Technique	Question cruciale

Principe	**Technique**	**Question cruciale**
1. Écouter d'abord son cœur (chapitre 3)	Concentrez-vous sur ce que vous voulez vraiment. Refusez le choix impulsif.	Est-ce que j'agis conformément à ce que je veux vraiment ? Qu'est-ce que je veux vraiment ? • Pour moi ? • Pour les autres ? • Pour la relation ? Comment est-ce que je me comporterais si je voulais vraiment ceci ? Qu'est-ce que je *ne veux pas* ? Comment faire pour obtenir ce que je veux vraiment et éviter ce que je ne veux pas ?
2. Apprendre à observer (chapitre 4)	Repérez l'instant où la conversation devient cruciale. Repérez les problèmes de sécurité. Repérez votre propre comportement en situation de stress.	Est-ce que je m'enferme dans le silence ou la violence ? Est-ce que les autres s'enferment dans le silence ou la violence ?

Principe	**Technique**	**Question cruciale**
3. Créer la zone de sécurité (chapitre 5)	Présentez vos excuses au moment opportun. Exprimez-vous par contraste pour dissiper le malentendu. Créez un but commun.	Pourquoi la zone de sécurité est-elle menacée ? • Ai-je créé un but commun ? • Est-ce que je préserve le respect mutuel ? Que vais-je faire pour rétablir la zone de sécurité ?
4. Maîtriser mes histoires (chapitre 6)	Reconstituez votre plan d'action. Distinguez les faits des histoires. Guettez les trois histoires ingénieuses. Racontez le reste de l'histoire.	Quelle est mon histoire ? Est-ce que je fais semblant d'ignorer ma responsabilité concernant le problème ? Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et honnête ferait-elle cela ? Que dois-je faire immédiatement pour aller vers ce que je veux vraiment ?

Principe	Technique	Question cruciale
5. Exposer mon plan (chapitre 7)	Communiquez vos faits. Racontez votre histoire. Demandez le plan des autres. Parlez avec pondération. Encouragez l'analyse.	Est-ce que je m'ouvre vraiment au point de vue des autres ? Est-ce que je parle du vrai problème ? Est-ce que j'exprime mon point de vue avec confiance ?
6. Explorer le plan des autres (chapitre 8)	Demandez. Reflétez. Paraphrasez. Supposez. Confortez vos points de convergence. Construisez. Comparez.	Est-ce que j'explore activement le plan des autres ? Est-ce que j'évite les désaccords inutiles ?
7. Passer à l'action (chapitre 9)	Décidez comment vous allez décider. Documentez vos décisions et effectuez un suivi.	Quelle méthode décisionnelle allons-nous employer ? Qui va faire quoi et dans quel délai ? Comment allons-nous assurer le suivi ?

Voyons comment tout cela fonctionne

Nous avons inclus un cas pratique afin de vous montrer comment articuler concrètement ces principes lorsque vous vous retrouvez en pleine conversation cruciale, en l'occurrence une discussion difficile entre vous et votre sœur sur la succession de votre mère. Vous allez voir comment s'appliquent les principes et nous allons les passer chacun brièvement en revue au fil de la conversation.

Vous commencez par soulever la question de la maison d'été familiale. Les obsèques de votre mère remontent à un mois et le moment est venu de partager l'argent et les biens. Vous n'avez pas vraiment hâte de vous y coller.

Le sujet est devenu plus sensible car, dans la mesure où vous avez pratiquement pris soin de votre mère à vous tout seul ces dernières années, vous estimez mériter une compensation. Vous pensez que votre sœur ne verra pas les choses de la même façon.

Votre conversation cruciale

VOUS : Il faut que nous vendions la villa d'été. Nous n'y allons jamais et nous avons besoin de l'argent pour rembourser tout ce que m'ont coûté les soins dont a bénéficié maman ces quatre dernières années.

VOTRE SŒUR : Ne commence pas à jouer sur la culpabilité, s'il te plaît. Je t'ai envoyé chaque mois de l'argent pour aider à payer les soins de maman. Si mon travail ne m'avait pas obligée à faire tous ces déplacements, tu sais très bien que j'aurais voulu la prendre chez moi.

Vous pouvez remarquer que le niveau émotionnel est déjà élevé. Vous êtes sur la défensive et votre sœur semble en colère. Vous êtes en pleine conversation cruciale et cela ne se passe pas très bien.

Écoutez d'abord votre cœur

Demandez-vous ce que vous voulez vraiment. Vous voulez être indemnisé de manière juste pour le temps passé et l'argent engagé supplémentaires par rapport à votre sœur. Vous voulez également conserver de bonnes relations avec elle. Et vous souhaitez éviter le choix impulsif. Vous vous posez donc la question suivante : « Comment lui dire que je veux être indemnisé de manière juste pour les efforts et les frais qu'elle n'a pas consentis et conserver de bonnes relations ? »

Apprenez à observer

Vous identifiez l'absence d'un but commun. Vous essayez tous deux de défendre votre position au lieu de parler de la propriété.

Créez la zone de sécurité

Exprimez-vous par contraste pour aider votre sœur à comprendre vos intentions.

VOUS : Je ne veux pas qu'on se dispute ou que tu te sentes coupable. Mais je veux que l'on parle de mon indemnisation pour avoir endossé la majeure partie des responsabilités ces dernières années. J'ai aimé maman, mais les charges financière et émotionnelle ont été importantes.

VOTRE SŒUR : Qu'est-ce qui te fait croire que tu en as fait plus que moi ?

Maîtrisez vos histoires

Vous vous dites que vous méritez plus parce que vous avez passé plus de temps auprès de votre mère et supporté des frais imprévus. Reconstituez votre plan d'action pour découvrir les faits se cachant derrière l'histoire racontée, qui vous mettent en colère.

Exposez votre plan

Vous devez communiquer vos faits et conclusions à votre sœur d'une façon qui lui permette de raconter son histoire en se sentant en sécurité.

VOUS : C'est simplement que j'ai dépensé beaucoup d'argent pour les soins de maman et passé beaucoup de temps au lieu d'engager une auxiliaire de vie. Je sais bien que tu as également pris soin d'elle, mais je pense honnêtement que j'ai passé plus de temps au quotidien avec elle que toi. Il me semble juste de nous servir de ce qu'elle nous a laissé pour rembourser une partie de mes dépenses. Tu vois les choses différemment ? J'aimerais vraiment le savoir.

VOTRE SŒUR : Bon, d'accord. Pourquoi ne pas m'envoyer une facture ?

Il semble que cet arrangement ne satisfasse pas vraiment votre sœur. Vous remarquez de la tension dans sa voix, et le ton qu'elle emploie révèle qu'elle cède sans être vraiment d'accord.

Explorez le plan de l'autre

Dans la mesure où vous avez en partie comme objectif de conserver de bonnes relations avec votre sœur, il est important qu'elle mette ses idées dans le réservoir. Utilisez les techniques DRPS afin d'explorer activement son plan.

VOUS : À la manière dont tu dis ça, on dirait que ma suggestion ne te ravit pas. [*Refléter*] Il y a quelque chose qui m'échappe ? [*Demander*]

VOTRE SŒUR : Non, si tu estimes mériter plus de choses que moi, c'est que tu as probablement raison.

VOUS : Tu penses que je suis injuste ? Que je ne reconnais pas tes efforts ? [*Supposer*]

VOTRE SŒUR : C'est juste que je sais ne pas avoir été présente ces deux dernières années. J'ai fait beaucoup de déplacements à cause de mon travail. Mais j'ai continué de lui rendre visite dès que je le pouvais et j'ai envoyé chaque mois de l'argent pour participer aux frais. J'ai proposé de participer au recrutement d'une auxiliaire de vie si tu le jugeais nécessaire. Je ne pensais pas que tu jugeais les responsabilités mal réparties et il semble que ta demande d'indemnisation n'est pas justifiée.

VOUS : Tu as donc l'impression que tu faisais ton maximum pour aider et tu es surprise que j'estime devoir être indemnisé ? [*Paraphraser*]

VOTRE SŒUR : Eh bien, oui.

Explorez le plan de l'autre

Vous comprenez mieux l'histoire de votre sœur mais demeurez en désaccord avec elle dans une certaine mesure. Utilisez la règle des trois C pour expliquer votre divergence d'opinions. Vous êtes partiellement d'accord avec la façon dont votre sœur voit les choses. Construisez pour mettre l'accent sur vos points de convergence et évoquer vos divergences.

VOUS : Tu as raison. Tu as fait beaucoup de choses pour l'aider et je me rends bien compte que toutes tes visites t'ont coûté pas mal d'argent. J'ai choisi de ne pas engager d'auxiliaire de vie car maman se sentait à l'aise avec moi à ses côtés et cela ne me dérangeait pas. Viennent se greffer là-dessus des frais imprévus dont tu ne sembles pas avoir conscience. Le nouveau traitement qu'elle a eu les dix-huit derniers mois était deux fois plus cher que l'ancien et sa mutuelle ne remboursait qu'une partie de ses hospitalisations. Ça fait plusieurs frais qui se cumulent.

VOTRE SŒUR : Ce sont donc ces frais qui te soucient ? On pourrait les passer en revue pour décider comment les prendre en compte ?

Passez à l'action

Vous voulez créer un plan précis de remboursement de ces frais, sur la base d'un accord mutuel. Parvenez au consensus et définissez par écrit *qui* fait *quoi*, *dans quel délai* et organisez un *suivi* des opérations.

VOUS : J'ai gardé trace de toutes les dépenses qui sont allées au-delà de la somme sur laquelle nous nous étions entendus. On peut se voir demain pour passer en revue les factures et calculer une indemnité qui soit juste ?

VOTRE SŒUR : D'accord. Nous parlerons de la maison et consignerons par écrit un plan sur la façon de répartir les biens.

Résumé – assembler les éléments

Si nous apprenons d'abord à identifier la menace qui pèse sur la zone de sécurité, à repérer le moment où une conversation devient cruciale (apprendre à observer) et à sentir qu'il est temps de rétablir la zone de sécurité pour que tout le monde apporte ses idées, nous pouvons commencer à voir comment appliquer les techniques apprises. Un modèle graphique peut également nous aider à repérer les situations dans lesquelles l'application des principes et techniques s'impose.

L'utilisation de ces outils et principes va nous permettre de commencer à maîtriser les techniques destinées à mieux gérer nos conversations cruciales.

11

Homme surpris est à moitié pris.
THOMAS FULLER

Ouais, mais…

Conseils pour les cas difficiles

En enseignant ces principes et techniques, nous (les auteurs) nous sommes habitués à voir des gens dire « Ouais, mais ma situation est plus compliquée que cela ! » ou « Ouais, mais les gens auxquels je suis confronté ne changent pas d'avis si facilement. En plus, la plupart de mes problèmes me prennent au dépourvu ». En bref, ils trouvent une dizaine de raisons pour expliquer que les techniques dont nous parlons ne sont pas adaptées aux situations qu'ils rencontrent.

- « Ouais, mais si quelqu'un fait quelque chose de vraiment subtil ? Ça vous rend dingue mais c'est dur à déceler. Comment gérez-vous ça ? »
- « Ouais, mais si mon conjoint refuse systématiquement de parler des sujets importants ? Vous ne pouvez pas forcer quelqu'un à dialoguer. »
- « Ouais, mais si je ne parviens pas à me calmer suffisamment rapidement ? On me dit de ne pas me coucher en colère mais, parfois, j'ai besoin de passer du temps tout seul. Que dois-je faire ? »
- « Ouais, mais si je ne fais pas confiance à l'autre personne ? Comment suis-je censé m'y prendre alors ? »
- « Ouais, mais mon patron et mon conjoint sont très susceptibles. Ne devrais-je pas plutôt laisser courir ? »

En vérité, les techniques de dialogue que nous avons traitées sont valables pour pratiquement tous les types de problèmes imaginables. Cependant, dans la mesure où certains sont plus épineux que d'autres, nous avons choisi dix-sept cas difficiles. Nous vous donnons une ou deux pistes pour chacun.

Harcèlement sexuel ou autre

« Ouais, mais…

Ce n'est pas comme si on me harcelait ouvertement. Le fait est que je n'aime pas la façon dont on me traite. Comment aborder le sujet sans me faire d'ennemis ? »

Le point critique

Quelqu'un fait des commentaires ou des gestes que vous trouvez choquants. La personne le fait suffisamment rarement et subtilement pour vous faire douter que la DRH ou votre patron puissent y faire quelque chose. Que pouvez-vous faire ?

Dans cette situation, on pense facilement que le harceleur a tous les pouvoirs. Vous avez l'impression que les règles de bienséance sociale permettent aux autres de mal se comporter et que vous passerez pour une hypersensible si vous abordez le problème.

En règle générale, l'immense majorité de ces problèmes disparaissent si vous en discutez en privé, avec respect mais fermeté. Le plus grand défi sera la question du respect. Si vous supportez ce comportement depuis trop longtemps, vous serez encline à raconter une histoire de méchant de plus en plus virulente à propos du harceleur. Cela va renforcer vos émotions au point que vous ferez parler la poudre, même si ce n'est qu'à travers votre langage corporel.

La solution

Racontez le reste de l'histoire. Si vous avez toléré ce comportement pendant longtemps avant d'avoir cette conversation, admettez-le. Cela vous aidera peut-être à considérer l'individu en question comme une personne raisonnable, rationnelle et honnête, même si certains de ses comportements sont loin de la description du personnage.

Quand vous ressentez du respect pour l'autre personne, vous êtes prêt à commencer. Après avoir établi un but commun, exposez votre plan d'action. Par exemple :

« J'aimerais vous parler d'une chose qui me perturbe dans mon travail avec vous. C'est un sujet difficile à aborder, mais je pense que cela nous aidera à mieux collaborer si je le fais. Vous en êtes d'accord ? »

[*Créer un but commun*]

« Quand j'entre dans votre bureau, votre regard balaye parfois mon corps de la tête aux pieds. Et quand je m'assieds près de vous devant un ordinateur, il vous arrive d'allonger votre bras sur le haut du dossier de ma chaise. Je ne sais pas si vous en avez conscience. C'est pourquoi j'en parle, car ces attitudes envoient un message qui me met mal à l'aise. Vous en pensez quoi ? » [*Exposer mon plan d'action*]

Si vous pouvez mener cette conversation en privé, en étant respectueux mais ferme, la plupart du temps, le comportement répréhensible cessera. Et n'oubliez pas que si la personne dépasse les limites, vous devez en parler à votre DRH afin de faire jouer vos droits et de protéger votre dignité.

Un conjoint très susceptible

« Ouais, mais…

Que faites-vous quand votre conjoint est très susceptible ? Vous essayez de lui faire des remarques constructives, mais il réagit avec une telle virulence que vous finissez par vous enfermer dans le silence. »

Le point critique

Souvent, la première année de mariage ou de vie commune, les couples passent un accord tacite qui influe, le restant de leur existence, sur leur mode de communication. Supposons qu'un des deux soit susceptible ou que l'autre s'y prenne plutôt mal. Dans tous les cas, ils ont convenu de ne rien dire à l'autre. Ils vivent dans le silence. Il faut vraiment que les problèmes soient graves pour qu'ils les abordent.

La solution

Le problème vient souvent du fait que les individus ne savent pas comment exposer leur plan d'action. Quand quelque chose vous ennuie, parlez-en le plus tôt possible. S'exprimer par contraste peut également aider. « Je ne veux pas en faire toute une histoire. Je souhaite simplement en parler avant que la situation n'échappe à tout contrôle. » Décrivez précisément les comportements que vous avez observés. « Quand Yves met sa chambre en désordre, tu as recours à des sarcasmes pour attirer son attention. Tu le traites de "porc" puis tu te mets à rire comme si tu ne parlais pas sérieusement. » Expliquez les conséquences de cette attitude avec pondération. « Je ne pense pas que cela ait l'effet souhaité. Il ne saisit pas l'allusion et j'ai peur qu'il ne commence à t'en vouloir » (*Votre histoire*). Encouragez l'analyse : « Tu vois les choses d'un autre œil ? »

Enfin, apprenez à observer les signes d'une mise en danger de la zone de sécurité, puis rétablissez cette dernière. Quand vous exposez votre plan dans les règles de l'art mais que les autres se mettent malgré tout sur la défensive, ne concluez pas qu'il est impossible de parler du problème. Réfléchissez à votre approche. Écartez-vous du sujet, faites ce qu'il faut pour vous assurer que votre partenaire se sent en sécurité, puis essayez de nouveau d'exposer votre point de vue avec franchise.

Quand des conjoints cessent de se donner des avis salutaires, ils perdent l'aide précieuse du confident et conseiller de toute une vie. Ils loupent des centaines d'occasions de s'aider mutuellement à mieux communiquer.

L'incapacité à respecter un accord

« Ouais, mais…

Les membres de mon équipe sont hypocrites. On se réunit pour parler de la façon d'améliorer les choses mais, ensuite, les autres ne respectent pas leurs engagements. »

Le point critique

Les *pires* équipes choisissent la fuite dans ce genre de problème. Dans les *bonnes* équipes, le chef finit par gérer le comportement à problème. Dans les *meilleures* équipes, chaque membre a sa part de responsabilité. Si certaines personnes en voient d'autres ne pas respecter un accord collectif,

elles en parlent immédiatement et directement aux individus incriminés. Il est dangereux d'attendre ou d'espérer que le chef fasse ce que devraient faire de bons coéquipiers.

La solution

Si l'un des autres membres ne fait pas ce qu'il devrait, il vous incombe de soulever franchement le problème.

Nous avons constaté cela en observant un groupe de cadres qui s'étaient mis d'accord pour cesser toute dépense discrétionnaire afin de préserver la trésorerie dans la perspective d'une situation critique passagère. Cette stratégie semblait pertinente dans l'enthousiasme d'un séminaire résidentiel, mais, dès le lendemain, un membre de l'équipe s'est précipité pour commander et payer d'avance une mission de conseil de six mois.

Un membre de l'équipe qui a vu son collègue braver l'interdit ne s'est pas rendu compte que c'était *la* conversation cruciale qui déterminerait si l'équipe allait agir à l'unisson ou perdre sa cohésion sur ce problème. Il a préféré penser qu'il était du ressort du chef de mettre cette personne face à ses responsabilités. Il n'a rien dit. Le temps que le chef tombe sur la transaction et aborde le problème, le principe qu'avait érigé l'équipe avait volé en éclats et l'argent avait été dépensé. La motivation pour le nouveau plan s'est estompée et l'équipe s'est retrouvée à court de trésorerie.

Quand des équipes essaient de se serrer les coudes en cas de changement radical ou d'initiatives audacieuses, il faut qu'elles soient prêtes à traiter le problème d'un membre qui ne respecte pas les accords passés. Le succès dépend non seulement du respect total des nouvelles attentes, mais également de la capacité des membres de l'équipe à tenir des conversations cruciales entre eux quand certains reprennent les mauvaises habitudes.

La déférence envers l'autorité

« Ouais, mais…

Les personnes qui travaillent pour moi édulcorent leurs propos en essayant de deviner ce que j'ai envie d'entendre. Elles prennent peu d'initiatives pour résoudre les problèmes importants par crainte que je ne sois pas d'accord avec elles. »

Le point critique

Quand des patrons doivent faire face à la déférence ou à ce qui s'apparente à un jeu de lèche-bottes, ils font généralement deux erreurs. Soit ils font un mauvais diagnostic (peur), soit ils essaient de bannir la déférence avec un ordre impertinent.

Le mauvais diagnostic. Souvent, les patrons suscitent la peur mais ne veulent pas le reconnaître. « Qui, moi ? Je ne fais absolument rien pour mettre les gens mal à l'aise. » Ils n'ont pas appris à observer. Ils n'ont pas conscience de leur comportement en situation de stress. Malgré ce démenti, la façon dont ils se conduisent, leur façon de toujours parler de manière intransigeante, leur recours subtil à l'autorité, crée de la peur et finalement de la déférence.

Vous avez ensuite l'autre mauvais diagnostic : les patrons qui ont affaire à des « béni-oui-oui » pensent souvent qu'ils font quelque chose de mal alors, qu'en fait, ils doivent vivre avec les fantômes de leurs prédécesseurs. Ils font leur possible pour se montrer ouverts, soutenir leurs équipes et impliquer les gens mais, malgré leurs efforts, les employés gardent leurs distances. Souvent, les gens les prennent pour des idoles ou des dictateurs, même s'ils n'ont rien fait pour mériter cela.

Avant de faire quoi que ce soit, vous devez trouver si vous êtes à l'origine de ce comportement, si vous payez le comportement de prédécesseurs ou les deux.

L'ordre de cesser ce comportement. Nombreux sont les patrons à aller droit au but. Ils disent aux gens d'arrêter de faire preuve de déférence.

« Il me semble que vous êtes d'accord avec moi parce que je suis le patron et non parce que mes propos sont sensés.

– Absolument !

– Je préférerais que vous cessiez de dire oui à tout et que vous prêtiez simplement attention à mes idées.

– D'accord, comme vous voulez, chef ! »

Lorsque la déférence est bien ancrée, il n'y a pas moyen de s'en sortir. Si vous ne dites rien, cela va probablement continuer. Si vous dites quelque chose, il se peut que vous encouragiez ce comportement sans le vouloir.

La solution

Concentrez-vous d'abord sur vous-même. Découvrez votre rôle dans le problème. Ne demandez pas à vos subordonnés. S'ils font déjà preuve de déférence à votre égard, ils vont vous blanchir et éluder le problème. Consultez un pair qui vous voit évoluer. Demandez un retour d'information honnête. Faites-vous quelque chose qui provoque cette déférence ? Si oui, de quoi s'agit-il ? Explorez le plan d'action de votre pair en lui faisant détailler vos comportements. Élaborez conjointement un plan d'attaque, travaillez-le et demandez un retour d'information permanent.

Si le problème vient de fantômes présents dans l'entreprise (un prédécesseur), abordez le problème *en public*. Décrivez-le en réunion puis demandez conseil. N'essayez pas d'obtenir ces conseils en donnant des ordres. Récompensez ceux qui osent parler. Encouragez l'analyse. Quand une personne exprime une opinion contraire à la vôtre, remerciez-la de sa franchise. Jouez à l'avocat du diable. Si vous ne parvenez pas à vous faire contredire, contredisez-vous vous-même. Indiquez bien aux gens que toutes les idées peuvent être remises en cause. Si besoin est, quittez la pièce. Laissez respirer les autres.

La confiance trahie

« *Ouais, mais…*

Je ne sais pas quoi faire. Je ne suis pas sûr de pouvoir faire confiance à cette personne. Elle n'a pas respecté un délai important. Je me demande désormais si je dois lui refaire confiance. »

Le point critique

Les gens partent souvent du principe que la confiance est une chose que l'on a ou que l'on n'a pas. Soit vous faites confiance à une personne, soit vous ne lui faites pas confiance. Cela met une pression trop forte. « Comment ça, je dois rentrer avant minuit ? Tu n'as pas confiance en moi ? » vous demande votre fils adolescent.

Ce n'est pas noir ou blanc. Il existe divers degrés de confiance, en fonction de la situation et du sujet concernés. Il y a deux dimensions : la motivation et la capacité. Par exemple, vous pouvez me faire confiance

pour réanimer quelqu'un si besoin est. Je suis motivé. Mais ne comptez pas sur moi pour faire du bon boulot, je n'y connais rien.

La solution

Centrez-vous sur la confiance au sujet du problème en question et non sur la personne.

Quand il s'agit de faire ce qu'il faut pour avoir de nouveau confiance dans les autres personnes, ne mettez pas la barre trop haut. Essayez simplement de leur faire confiance sur le moment. Vous n'avez pas besoin d'avoir confiance en eux pour tout. Pour garantir votre zone de sécurité, abordez vos inquiétudes. Exposez avec pondération votre vision des choses. « J'ai le sentiment que vous n'exposez que les bons côtés de votre plan. J'ai besoin de connaître les risques potentiels pour être rassuré. Vous êtes d'accord ? » S'ils jouent à certains jeux, dites-le-leur.

En outre, ne vous servez pas de votre méfiance comme d'une arme pour punir l'autre. S'il a perdu votre confiance dans un domaine, ne laissez pas cet état d'esprit contaminer votre perception du personnage. Si vous vous racontez une histoire de méchant qui exagère le fait que vous ne pouvez vous fier à l'autre, votre comportement va l'inciter à se sentir encore moins digne de votre confiance. Vous allez ainsi initier un cycle contre-productif et obtenir tout ce que vous *ne souhaitez pas*.

N'aborde jamais les sujets sérieux

« Ouais, mais…

Mon conjoint est la personne dont vous parliez plus haut. Eh bien, j'essaie d'avoir une discussion sérieuse, j'essaie d'aborder un problème important et il élude la question. Que puis-je faire ? »

Le point critique

Il est courant de reprocher aux autres de fuir le dialogue, comme s'ils souffraient d'une sorte de trouble génétique. Là n'est pas le problème. Si les autres ne veulent pas parler des sujets délicats, c'est parce qu'ils pensent que cela n'apportera rien de bon. Soit ils ne sont pas doués pour le dialogue, soit c'est vous qui ne l'êtes pas, soit vous ne l'êtes pas tous les deux ou c'est ce qu'ils croient.

La solution

Concentrez-vous d'abord sur vous-même. Votre conjoint a peut-être une aversion pour toutes les conversations cruciales, même s'il s'agit de parler à une personne douée en la matière. Vous demeurez néanmoins le seul individu sur lequel vous pouvez travailler. Commencez par des défis simples. N'abordez pas d'emblée les sujets très sensibles. Faites de votre mieux pour créer la zone de sécurité. Guettez constamment les moments où votre conjoint commence à se sentir mal à l'aise. Parlez avec pondération. Distinguez l'intention du résultat. « Je suis certaine que tu n'as pas l'intention de… » Si votre conjoint ne semble jamais souhaiter parler de ses problèmes personnels, apprenez à explorer son plan d'action. Entraînez-vous à appliquer ces techniques à la moindre occasion. En bref, commencez par des choses simples puis servez-vous de tous vos outils permettant de restaurer le dialogue.

Cela dit, il va vous falloir être très patient. Ne le harcelez pas. Ne perdez pas espoir pour ensuite vous réfugier dans la violence. Chaque fois que vous devenez agressif ou insultant, vous apportez de l'eau au moulin de votre conjoint : les conversations cruciales ne font que du mal.

Si vous avez systématiquement les meilleures réactions en matière de dialogue, vous sécuriserez votre relation et votre conjoint se montrera plus enclin à répondre aux signaux et commencera à revoir sa position sur les conversations cruciales.

Une fois les premiers signes d'amélioration apparus, vous pouvez accélérer le mouvement en invitant votre conjoint à aborder la *façon* dont vous communiquez. Votre mission est alors d'aménager une zone de sécurité en créant un but commun séduisant. Vous devez aider votre partenaire à percevoir une *raison* d'avoir cette conversation, raison suffisamment attirante pour lui donner envie d'y prendre part.

Indiquez quelles seront à votre avis les conséquences (aussi bien positives que négatives) si vous avez cette conversation et si vous ne l'avez pas. Expliquez sa portée pour vous deux et pour votre relation. Invitez ensuite votre conjoint à participer à l'identification des sujets que vous avez du mal à aborder. Décrivez à tour de rôle votre façon de les traiter. Puis, parlez des possibles bienfaits de vous aider mutuellement à progresser.

Parfois, si vous ne pouvez parler des sujets difficiles, il est plus facile d'aborder la façon dont vous communiquez ou ne communiquez pas sur ces sujets. Cela permet d'amorcer le dialogue.

Vague mais agaçant

« Ouais, mais…

La personne à laquelle je pense ne se comporte pas véritablement de manière inacceptable. Il n'y a pas de quoi fouetter un chat. Il s'agit simplement de petites choses qui commencent à me rendre dingue. »

Le point critique

Si vous avez le sentiment diffus et abstrait qu'une personne vous casse un peu les pieds, c'est peut-être que son comportement ne mérite pas que vous ayez une conversation. Le problème n'est peut-être pas son attitude mais votre seuil de tolérance. Par exemple, un cadre se lamente : « Mes employés me déçoivent vraiment. Il n'y a qu'à voir la longueur de leurs cheveux. » Il s'avère que les employés en question ne sont en contact qu'entre eux. La coupe de cheveux n'affecte en rien leurs performances. Le chef n'a aucune raison de se plaindre.

Cependant, quand les actes sont à la fois subtils et inacceptables, vous devez alors reconstituer votre plan d'action et mettre précisément le doigt sur ce que font les personnes en question et rien d'autre. Les descriptions abstraites associées à des conclusions ou histoires vagues n'ont pas leur place dans des conversations cruciales. Par exemple, lors de vos réunions de famille, votre frère ne peut s'empêcher d'attaquer quelqu'un à coups de sarcasmes. En soi, ses remarques ne méritent pas que vous en discutiez car elles ne sont pas méchantes. Ce que vous souhaitez aborder, c'est le fait que ces commentaires permanents confèrent systématiquement à ces réunions une atmosphère négative. Souvenez-vous que clarifier les faits est la tâche incontournable associée aux conversations cruciales.

La solution

Reconstituez votre plan d'action. Identifiez les comportements qui dépassent les bornes et prenez-en note. Une fois cette analyse terminée, reprenez les comportements notés et vérifiez si l'histoire que vous vous

racontez à leur propos est suffisamment importante pour mériter que vous en parliez. Si la réponse est oui, créez la zone de sécurité et exposez votre plan d'action.

Ne prend aucune initiative

« Ouais, mais…

Certains membres de mon équipe font ce qu'on leur demande mais pas plus. S'ils rencontrent un problème, ils essaient simplement de le résoudre et si leurs efforts ne portent pas leurs fruits, ils laissent tomber. »

Le point critique

La plupart des gens sont bien plus enclins à parler de l'existence d'un mauvais comportement que de l'absence d'un bon comportement. Quand quelqu'un se plante vraiment, les chefs et parents sont tentés de prendre des mesures. Mais si les autres ne sont tout simplement pas excellents, il est difficile de savoir quoi dire.

La solution

Revoyez vos attentes à la hausse. Ne prenez pas un exemple concret, parlez en général. Si vous voulez qu'une personne prenne plus d'initiatives, dites-le-lui. Donnez-lui des exemples précis des fois où elle a rencontré un obstacle et baissé les bras après une seule tentative pour le surmonter. Mettez la barre plus haut et informez-en clairement la personne. Réfléchissez ensemble à ce qu'elle aurait pu faire pour se montrer plus persévérante et créative dans la recherche d'une solution.

Par exemple : « Je vous ai demandé d'exécuter une tâche qui devait être absolument terminée avant mon retour de vacances. Vous avez rencontré un problème, vous avez essayé de me contacter et vous vous êtes contenté de laisser un message à ma fille de quatre ans. Qu'auriez-vous pu faire pour me localiser ? » ou « Qu'est-ce que ça vous coûtait de prévoir une stratégie de secours ? ».

Faites attention à votre manière de compenser le manque d'initiative d'une personne. Avez-vous pris la responsabilité d'assurer vous-même le suivi ? Si c'est le cas, demandez à cette personne d'en assumer elle-même la responsabilité. Avez-vous demandé à plusieurs personnes d'exécuter la

tâche afin d'être certain que le travail sera fait ? Si oui, demandez à la personne désignée à l'origine de vous informer relativement tôt de l'avancement des travaux afin d'avoir seulement à étoffer l'équipe si le besoin de ressources supplémentaires se fait clairement sentir.

Arrêtez de révéler par votre attitude que vous vous attendez à ce que personne ne prenne d'initiative. Exprimez plutôt clairement vos attentes et parvenez à des accords qui placent la responsabilité sur les membres de votre équipe et vous permettent d'être tenu au courant de façon suffisamment précoce pour vous éviter de rester en plan.

Ça devient une habitude

« Ouais, mais…

Il ne s'agit pas d'un problème ponctuel. Il faut sans cesse que je revienne avec les gens sur le même problème. J'ai l'impression de devoir choisir entre jouer les casse-pieds et supporter le problème. »

Le point critique

Certaines conversations cruciales ne donnent rien de bon car vous avez les mauvaises conversations. Vous faites remarquer à une personne qu'elle est en retard à une réunion pour la deuxième fois, puis la troisième fois. Vous commencez à bouillir. Ensuite, vous vous mordez la lèvre et le lui rappelez gentiment encore une fois. Enfin, une fois votre ressentiment bien réel (parce que vous vous racontez une vilaine histoire), vous devenez violent. Vous lancez un sarcasme ou faites un commentaire cinglant, puis finissez par paraître stupide à cause d'une réaction disproportionnée par rapport à l'offense initiale.

Si vous continuez de revenir au problème d'origine (le retard) sans aborder le nouveau problème (ne pas respecter ses engagements), vous vous retrouvez comme Bill Murray dans le film *Un jour sans fin*. Vous êtes obligé de revivre encore et encore la même situation sans traiter le problème. La solution n'arrive jamais.

La solution

Apprenez à repérer les modèles de comportement. Ne vous concentrez pas exclusivement sur un événement. Guettez les comportements sur une

certaine période, puis exposez votre plan d'action en parlant du modèle de comportement identifié. Par exemple, si une personne arrive en retard aux réunions et consent à remédier à cela, la conversation suivante ne devra pas porter sur le manque de ponctualité, mais sur son incapacité à tenir un engagement. Ce problème est plus grave, il est lié à la confiance et au respect.

Les émotions sont souvent bien plus fortes comparées à la gravité du problème en question parce que les gens se trompent de problème. Si c'est un modèle de comportement qui vous soucie mais que vous parlez de la dernière occurrence de l'attitude incriminée, vos émotions paraissent disproportionnées. En revanche, une chose intéressante se produit quand vous avez la *bonne* conversation. Le flot d'émotions ralentit. Quand vous parlerez de ce qui vous tracasse vraiment (ce comportement habituel de votre interlocuteur), vous serez capable d'être plus calme et efficace.

Ne restez pas fixé sur un événement précis sous peine de voir votre grief considéré comme futile. Parlez du modèle de comportement dans son ensemble.

J'ai besoin de temps pour me calmer

« Ouais, mais…

On m'a dit qu'il ne fallait pas se coucher en colère. Est-ce toujours une bonne idée ? »

Le point critique

Une fois en colère, il n'est pas toujours facile de se calmer. Vous vous êtes raconté une histoire affreuse, votre corps a réagi en se préparant au combat et vous faites maintenant de votre mieux pour ne pas en venir aux mains, mais votre corps a du retard sur votre cerveau. Que faire alors ? Vous essayez de maintenir le dialogue alors que vous sentez qu'il faut prendre du recul et du temps pour vous calmer ? Après tout, maman disait toujours : « Ne te couche jamais en colère ! »

La solution

Désolés, mais votre maman n'avait pas complètement raison. Elle était dans le vrai quand elle suggérait de ne pas laisser en suspens des problèmes

graves. Elle avait, en revanche, tort de vouloir la discussion à tout prix, quel que soit votre état émotionnel. Il est parfaitement conseillé de vous suggérer de vous isoler quelques instants puis de reprendre la discussion plus tard, disons le lendemain. Ensuite, une fois le flot d'adrénaline disparu et les problèmes calmement abordés mentalement, reprenez la conversation. Convenir d'un temps mort ne revient pas à s'enfermer dans le silence. C'est en fait un exemple très salutaire de dialogue.

Cela dit, indiquer à l'autre qu'il a besoin de se calmer ou de prendre un temps mort n'est pas une si bonne idée. Il a peut-être besoin d'un peu de temps, mais il est difficile de le lui dire sans le traiter avec condescendance. « Prends dix minutes, calme-toi et reviens ensuite vers moi. » Avec les autres, revenez à la cause de leur colère. Reconstituez leur plan d'action.

Des excuses à revendre

« Ouais, mais…

Mon adolescent de fils est docteur ès excuses. Je lui parle d'un problème et il a toujours une bonne raison pour dire que ce n'est pas de sa faute. »

Le point critique

On se fait facilement endormir par des excuses à n'en plus finir, surtout si l'autre personne ne veut pas faire ce que vous lui avez demandé et se rend compte que si elle vous fournit une raison plausible, le petit jeu peut continuer.

« Je pars au travail avant que mon fils aille à l'école et il est constamment en retard. Il m'a d'abord dit que son réveil était tombé et ne fonctionnait plus. Le lendemain, la vieille voiture que nous lui avons achetée était soi-disant en panne. Puis, son ami a oublié de venir le chercher. La fois d'après, il n'a pas entendu son nouveau réveil à cause d'un rhume de cerveau qui lui avait bouché les oreilles. Le lendemain… »

La solution

Avec les personnes dotées d'une imagination fertile, prenez une mesure préventive contre toute nouvelle excuse. Obtenez qu'elles s'engagent à résoudre le problème dans son ensemble et non remédier à la cause énoncée. Par exemple, la première fois que la personne est en retard,

cherchez à ce qu'elle s'engage à résoudre le problème de réveil *et tout ce qui est susceptible de l'empêcher d'être à l'heure*. La réparation du réveil ne couvre qu'une cause potentielle. Demandez à la personne de s'atteler au problème : son manque de ponctualité.

« Tu penses donc que si tu t'achètes un nouveau réveil, tu pourras arriver à l'école à l'heure ? Ça me convient. Fais ce qu'il faut pour être ponctuel. Est-ce que je peux compter sur toi pour être à l'école à huit heures précises ? »

Ensuite, si les excuses s'accumulent, ne parlez pas de la plus récente mais du modèle de comportement adopté.

L'insubordination (ou le manque de respect en général)

« Ouais, mais…

Si les personnes à qui vous parlez sont non seulement en colère mais deviennent également indisciplinées ? Comment gérez-vous cela ? »

Le point critique

Quand vous parlez d'un sujet délicat avec des employés (voire vos enfants), il y a toujours le risque qu'ils franchissent la ligne jaune. Ils peuvent passer d'une discussion amicale à une conversation animée, puis rentrer dans les eaux troubles de l'insubordination et de l'irrespect.

Le problème, c'est que l'insubordination est si rare qu'elle surprend les chefs. Ces derniers gagnent alors du temps pour savoir quoi faire. Ce faisant, ils laissent la personne faire une chose inacceptable. Pire, leur indifférence apparente les rend complices de futurs débordements. En revanche, dans ce genre de situation, les parents auront tendance à répondre par la colère et l'animosité.

La solution

Avec l'insubordination, pratiquez la politique de la tolérance zéro. Exprimez-vous immédiatement avec franchise mais respect. Parlez de la façon dont la personne se comporte et non de la manifestation la plus récente du problème en question. Guettez la montée en puissance de

l'irrespect avant qu'il ne se transforme en insultes et insubordination. Faites bien comprendre à la personne que la ferveur affichée pour traiter le problème lui fait emprunter un itinéraire semé d'embûches et dangereux. « J'aimerais que l'on s'écarte un peu de ce problème d'horaire. Nous y reviendrons plus tard. La façon dont vous mettez la pression et haussez le ton ne semble pas très respectueuse. Je souhaite vous aider à répondre à vos inquiétudes, mais je vais avoir du mal à le faire si vous restez sur ce registre. »

Si vous ne parvenez pas à rectifier très vite ce travers, parlez du problème d'insubordination et sollicitez l'aide de spécialistes en ressources humaines.

Regretter des paroles horribles

« Ouais, mais…

Je laisse parfois un problème longtemps en suspens, puis, quand je l'aborde, je dis quelque chose d'affreux. Comment réparer ça ? »

Le point critique

Quand les autres font des choses qui nous ennuient, puis que nous nous racontons une histoire qui nous prouve à quel point ils sont méchants ou ont tort, nous nous préparons à une conversation malsaine. Bien entendu, cette histoire affreuse que nous ruminons ne fait qu'empirer les choses. Les histoires laissées en plan ne s'arrangent pas avec le temps mais fermentent. Quand nous finissons par ne plus en pouvoir, nous disons alors quelque chose que nous regrettons dès les paroles prononcées.

La solution

Premièrement, ne refoulez pas votre histoire. Employez très tôt vos techniques CRDPE, avant que l'histoire ne devienne trop horrible. Deuxièmement, si vous laissez le problème s'installer, n'ayez pas une conversation cruciale sous le coup de la colère. Réservez-vous un moment où vous pourrez en parler calmement. Ensuite, en utilisant vos techniques CRDPE, expliquez ce que vous avez vu et entendu, puis racontez avec pondération une histoire qui soit la plus simple et la moins agressive possible. « La façon dont tu m'as dit que notre voisin me prenait pour un crétin fini m'a dérangé. Tu avais le sourire et tu as rigolé en me disant ça. Je

commence à me demander si tu ne prends pas plaisir à te précipiter pour me rapporter les choses négatives que l'on dit sur moi. Je me trompe ? »

Si vous dites quelque chose d'horrible, du genre « Tu es vraiment cruel, hein ? Tu adores me faire du mal et j'en ai ras le bol », présentez vos excuses. Quand les choses sont dites, il est trop tard mais vous pouvez encore vous excuser. Exposez ensuite votre plan d'action.

Délicat et personnel

« Ouais, mais…

Si quelqu'un a un problème d'hygiène ? Ou si une personne est ennuyeuse et que les autres l'évitent ? Comment diable aborder un sujet aussi personnel et sensible ? »

Le point critique

La plupart des gens fuient comme la peste les sujets sensibles. Comment le leur reprocher ? Malheureusement, quand la peur et une compassion mal dirigée priment sur l'honnêteté et le courage, des personnes peuvent rester des années sans recevoir des informations précieuses qui leur seraient d'une extrême utilité.

Quand les personnes parlent franchement, elles passent promptement du silence à la violence. Les plaisanteries, surnoms et autres tentatives de faire passer sournoisement un message vague sont un procédé à la fois indirect et irrespectueux. En outre, plus vous passez de temps à ne rien dire, plus le message final délivré est douloureux pour le destinataire.

La solution

Exprimez-vous par contraste. Expliquez que votre intention n'est pas de blesser l'autre personne mais de partager une information qui pourrait être utile. Créez un but commun. Indiquez-lui que votre intention est louable et expliquez-lui que vous rechignez à soulever le problème de par son côté personnel, mais qu'il le faut car cela nuit à son efficacité. Décrivez le problème avec pondération. N'insistez pas outre mesure et n'en rajoutez pas. Détaillez les comportements en question puis passez aux solutions. Ces discussions ne sont certes jamais faciles mais elles ne doivent jamais tourner à l'agression.

Ils jouent sur les mots

« Ouais, mais…

Mes enfants jouent constamment sur les mots. Si j'essaie de leur dire qu'ils n'auraient pas dû faire telle chose, ils répondent que je ne leur ai pas dit exactement ça. Ils commencent à me mettre sur les nerfs. »

Le point critique

Parfois, les parents (et les chefs) se laissent piéger par de beaux parleurs qui déploient des trésors d'ingéniosité pour expliquer leurs mauvaises performances. Très créatives, ces personnes sont non seulement capables de trouver des excuses originales, mais elles ont l'énergie et la volonté d'en produire constamment. Elles finissent par vous épuiser. Résultat, elles s'en sortent en en faisant moins ou en étant moins efficaces alors que leurs proches (ou employés), travailleurs et pleins d'énergie, finissent par supporter de façon injuste la majeure partie de la charge de travail.

La solution

Voici un autre exemple où il faut privilégier le modèle de comportement et non les exemples de cette attitude. Exposez avec pondération la tendance à couper les cheveux en quatre et à jouer sur les mots. Dites-leur bien que personne n'est dupe. Dans ce cas, ne vous focalisez pas uniquement sur les actions car les personnes imaginatives trouveront toujours de nouveaux actes inappropriés. « Tu n'as pas dit que je n'avais pas le droit de la traiter d'"idiote". » Parlez à la fois des comportements et des résultats. « Tu blesses ta sœur quand tu lui dis qu'elle est idiote. S'il te plaît, ne fais pas cela ou n'importe quoi d'autre qui pourrait lui faire du mal. »

Prenez comme exemple un précédent et tenez la personne pour responsable des résultats. Ne vous fixez pas sur un exemple précis, restez axé sur le modèle de comportement incriminé.

Pas d'avertissement

« Ouais, mais…

J'ai plein de personnes compétentes qui travaillent pour moi, mais elles sont trop imprévisibles. Quand elles rencontrent des problèmes, je le

découvre seulement quand il est trop tard. Elles ont toujours une bonne excuse. Qu'est-ce que je dois faire ? »

Le point critique

Les chefs qui se font constamment surprendre laissent la porte ouverte à ce genre de comportement. La première fois qu'un employé dit : « Désolé, mais j'ai eu un problème », le chef ne saisit pas. Il écoute le problème, l'analyse puis passe à un autre sujet. Par cette réaction, il dit en fait : « Vous pouvez me prendre par surprise. Si vous avez une excuse valable, arrêtez ce que vous êtes en train de faire, portez votre attention sur autre chose, puis attendez que je revienne pour annoncer la nouvelle de but en blanc. »

La solution

Dites clairement que lorsque vous chargez quelqu'un d'une mission, il n'y a que deux voies acceptables. L'employé doit exécuter la tâche comme prévu ou, s'il rencontre un problème, vous en informer immédiatement. Pas de surprises. De même, s'il estime devoir se charger plutôt d'une autre mission, il doit vous appeler. Pas de surprises.

Clarifiez bien la règle « Pas de surprises ». La première fois qu'un employé sort une excuse valable, mais ne vous a pas tenu au courant dès l'apparition du problème, faites de ce retard le nouveau problème. « Nous avions convenu que vous m'en informeriez immédiatement. Je n'ai reçu aucun coup de fil. Que s'est-il passé ? »

Gérer quelqu'un qui ne respecte aucune règle

« Ouais, mais…

Si la personne avec qui vous avez affaire ne suit la plupart du temps aucun des principes du dialogue, surtout lors de conversations cruciales ? »

Le point critique

Quand vous observez le continuum des techniques de dialogue, la plupart d'entre nous (par définition) nous situons au milieu. Parfois, nous sommes bien dans la ligne mais à d'autres moments, nous sommes à côté. Certains savent parfaitement éviter les choix impulsifs tandis que d'autres excellent dans l'art de créer la zone de sécurité. Vous avez, bien entendu, les cas extrêmes. Certaines personnes sont vraiment des génies de la conversation.

Admettons maintenant que vous travailliez (ou viviez) avec quelqu'un étant l'exemple contraire type. Il ne connaît pratiquement aucune technique. Que faire de lui ?

Bien entendu, le danger, c'est que la personne en question ne soit pas si mauvaise que cela (vous ne retenez que le pire chez elle) ou qu'elle le soit et que vous essayiez de résoudre tous les problèmes en même temps.

La solution

Supposons que cette personne soit très mauvaise tout le temps et avec presque tout le monde. Par où commencer ? Employons une métaphore. Comment faire pour manger un éléphant ? Un morceau à la fois. Choisissez très soigneusement vos objectifs. Prenez en compte deux dimensions : (1) Qu'est-ce qui vous ennuie le plus ? « Elle retient toujours le pire et raconte des histoires horribles. » (2) Quel serait l'élément le plus facile à traiter ? « Elle n'est presque jamais reconnaissante. »

Repérez les domaines les plus pénibles pour vous qui ne seraient pas si difficiles que cela à aborder. Choisissez un élément et travaillez dessus. Créez un but commun. Organisez la conversation d'une manière qui intéresse l'autre personne.

> « J'adore quand nous sommes d'accord tous les deux. Je souhaiterais vraiment que cette situation soit plus fréquente. Il y a deux choses dont j'aimerais que nous parlions et dont je suis persuadé qu'elles nous aideraient beaucoup. On peut en parler ? »

Exposez le problème puis travaillez dessus. Ne faites pas du harcèlement, n'abordez pas tout en même temps. Prenez un élément par jour.

12

Pour s’améliorer, il faut changer. Donc, pour être parfait, il faut avoir changé souvent.
WINSTON CHURCHILL

Changer sa vie

Comment transformer des idées en habitudes

Un jour, vous vous entendez parler avec ferveur d’un combat de boxe. Vous faites preuve d’un tel enthousiasme que ça vous fiche la trouille. Vous vous dites : « Hou là, il est temps que j’élargisse mon horizon culturel. » Vous jurez donc de lire plus souvent et de suivre trois émissions de la chaîne Arte pour chaque émission de télé-réalité regardée.

Pendant que vous y êtes, vous vous engagez à maigrir un peu. Un régime alimentaire sain et un peu de sport ne peuvent pas vous faire de mal. Pour couronner le tout, votre travail vous accapare. Vous faites donc le serment de passer plus de temps en famille.

Plus de culture, une meilleure santé, une famille plus unie, vous allez très certainement transformer rapidement ces désirs louables en habitudes quotidiennes.

C’est ce que vous pensez ! Ce genre de changement se fait rarement facilement. Quand il s’agit de transformer nos espoirs en réalité, notre taux de réussite est au mieux contrasté. Alors, quelles sont nos chances d’améliorer une chose aussi ancrée dans notre psychisme que notre façon de communiquer ? En fait, cela dépend. De nombreuses variables entrent en ligne de compte.

La surprise

On vous a demandé d'animer une réunion et c'est une première pour vous. Pour éviter d'être pris de court, vous lisez un livre qui traite de la façon d'élaborer un ordre du jour, de rythmer une réunion, etc. Le jour J, vous arrivez en avance, alignez les chaises, placez les cavaliers et disposez à chaque place un ordre du jour. Lorsqu'ils arrivent, vous accueillez cordialement les participants. Puis, vous démarrez la réunion par un bon mot délivré avec enthousiasme afin de détendre l'atmosphère. Vous voilà lancé !

Mettre en œuvre des techniques d'animation de réunion est simple comme bonjour ! Ceci, parce que les réunions sont évidentes. Vous savez quand vous êtes en pleine réunion. Vous êtes assis autour d'une table, accompagné de tout un tas de personnes. Comment ignorer que vous êtes en réunion ? Une réunion est également prévisible, vous pouvez la planifier. Vous avez même le temps de reprendre des passages du livre que vous aurez soulignés au préalable.

En revanche, les conversations cruciales sont beaucoup moins évidentes. Il n'existe pas de salle spéciale pour les conversations cruciales. Vous ne distribuez pas une copie de votre plan d'action. Vous vous retrouvez plongé dans une discussion animée et vous vous dites rarement : « Ah tiens, je suis en pleine conversation cruciale. Il faut donc que je pense à tous ces conseils que j'ai lus la semaine dernière. »

Les conversations cruciales sont également moins prévisibles. Personne ne vous envoie une invitation disant : « Auriez-vous le plaisir d'entamer avec moi une conversation cruciale la semaine prochaine, après cette réunion de service au cours de laquelle vous allez faire une déclaration qui va me fâcher ? » Les discussions à haut risque ne s'accompagnent d'aucun avertissement. Ce sont généralement de fâcheuses surprises.

Les émotions

Les émotions ne sont pas non plus d'un très grand secours. Et, bien entendu, les conversations cruciales se caractérisent par la charge émotionnelle qui les accompagne. Votre faculté de vous écarter du sujet de

la discussion et de vous concentrer sur le processus est inversement proportionnelle à votre niveau émotionnel. Plus les événements se déroulant vous tiennent à cœur, moins vous êtes susceptible de réfléchir à la façon dont vous vous conduisez.

C’est presque injuste. Plus « l’heure est grave », moins vous êtes susceptible d’appliquer lors de la conversation les techniques apprises. Que cela vous plaise ou non, si l’adrénaline coule à flots dans vos veines, il est pratiquement certain que vous opterez pour votre comportement habituel en situation de stress.

Entre la surprise et les émotions, il est difficile de savoir qui est le plus grand ennemi du changement. Les deux ne vous incitent pas à adopter un nouveau comportement.

Les scripts

Étudions maintenant un autre ennemi du changement : les *scripts*. Il s’agit de groupes d’expressions que nous utilisons dans les conversations courantes et qui constituent la fondation de nos habitudes sociales, rendant souvent le changement pratiquement impossible.

Quand nous apprenons à parler, nous prononçons d’abord des mots, puis des phrases, puis des scripts. Plus les phrases sont imposantes, moins nous avons à nous soucier de les associer pour former des expressions sensées et moins nous avons à penser à la syntaxe ou à la grammaire (le travail a déjà été fait).

Malheureusement, ces expressions prédéterminées nous placent sur pilote automatique. Pensez à ce qui se produit quand vous entrez dans un établissement de restauration rapide. Pensez-vous aux mots que vous allez choisir ? Probablement pas. C’est parce que, dans cette circonstance familière, votre cerveau sort automatiquement certains mots, expressions et *scripts*.

Dans un script, vous connaissez *les deux camps* de la conversation. Vous savez que la jeune femme guillerette en uniforme derrière le comptoir va vous demander votre commande. Vous êtes certain qu’elle va vous demander si vous voulez des frites. Même si vous avez dit que vous vouliez

des frites dans votre commande à l'origine, elle va malgré tout vous demander : « Vous voulez des frites avec ? » Et, si vous répondez oui, vous pouvez parier qu'elle va vous demander « Petites, moyennes ou grandes ? ».

Le bon côté de ces scripts, c'est que vous n'avez pas besoin de beaucoup réfléchir. La mauvaise nouvelle, c'est que plus un échange comporte de scripts, plus il est difficile de vous écarter de la routine et d'innover. Par exemple, alors que vous approchez du comptoir, votre conjoint vous demande de prendre des doses de ketchup supplémentaires.

Vous dites : « Je vais prendre deux hamburgers, deux cheeseburgers… », puis vous passez sur pilote automatique. Les mots qui sortent de votre bouche n'ont aucun lien avec votre pensée. Votre cerveau est ailleurs. Vous pensez à un menu comprenant un sandwich à base de viande blanche. « Quel animal à base de viande blanche est en vente dans ce restaurant ? » pensez-vous.

Et, devinez quoi ? En passant votre commande comme un robot, un mot venant mécaniquement après l'autre, vous oubliez de demander les doses de ketchup supplémentaires. Que pouvez-vous attendre d'une personne qui ne sollicite guère son cerveau pour un échange ? En fait, la demande de votre conjoint n'est même jamais apparue à l'écran de votre radar, actuellement rempli d'images de gallinacées caquetant et dansant dans une toile de Salvador Dalí.

Les scripts nous placent sur une voie familièrement douce. Ils nous font évoluer en territoire connu à un rythme qui nous convient, libérant ainsi notre cerveau pour des tâches plus novatrices. Mais, encore une fois, nous sommes sur des rails. Nous avançons sur l'itinéraire prévu avec tellement de finesse et de facilité qu'il est pratiquement impossible de bifurquer sans raison.

Quelles sont nos chances ?

Voyons les obstacles que nous rencontrons quand nous essayons de changer notre comportement habituel en situation de stress. Les conversations difficiles surgissent de nulle part, produisent un flot d'adrénaline dans notre organisme et provoquent l'apparition de routines

rassurantes mais pas forcément bonnes. Elles sont spontanées, chargées en émotions et répondent à des années de pratique.

Par conséquent, quand vous observez des gens en pleine conversation cruciale, ils s'apparentent plus à des chevaux de course jaillissant des stalles de départ qu'à des êtres humains faisant des choix. Les « causeurs » sont pris par surprise, pris dans la tourmente d'enjeux importants et d'émotions fortes et propulsés sur un parcours complètement prévisible par des scripts qui ne leur offrent guère de marge de manœuvre.

Conseils pour appliquer dans la vie de tous les jours les principes acquis

Vu comme il est difficile de modifier des scripts routiniers, les gens peuvent-ils vraiment changer ? Au début de nos travaux de recherche, nous (les auteurs) avons étudié cinquante-huit agents de maîtrise qui apprenaient à tenir des conversations cruciales. Quand nous avons observé les stagiaires de retour sur leur lieu de travail, il est apparu clairement que peu d'entre eux appliquaient ce qu'ils avaient appris. La mauvaise nouvelle, c'est que la plupart n'avaient pas changé d'un iota. La bonne nouvelle, c'est que certains avaient changé. En fait, ces derniers utilisaient maintenant les nouvelles techniques en les respectant à la lettre.

Les agents de maîtrise qui avaient trouvé un moyen d'appliquer les nouvelles techniques nous ont permis d'identifier les quatre principes suivants pour transformer des idées en actions :

- *Premièrement, maîtrisez le contenu*. Cela signifie que vous devez non seulement être à même d'identifier ce qui fonctionne et pourquoi, mais que vous devez également être capable de créer vous-même des scripts.
- *Deuxièmement, maîtrisez les techniques*. Vous devez être en mesure de jouer ces scripts d'une manière qui soit cohérente avec les principes associés. Il s'avère que comprendre un concept ne suffit pas. S'il est utile et même nécessaire de parler des concepts, il faut surtout être capable de les *mettre en œuvre* : employer les bons mots avec le ton

juste et un langage corporel adapté. En matière d'habileté sociale, savoir est une chose, agir en est une autre.

- *Troisièmement, renforcez votre motivation*. Vous devez avoir envie de changer. Il faut donc que l'amélioration de vos techniques de conversation cruciale vous tienne suffisamment à cœur pour agir. Vous devez passer du sentiment passif selon lequel un changement serait une bonne idée à un désir de saisir les occasions qui se présentent pour opérer activement ce changement. Des capacités sans motivation restent inexploitées.
- *Quatrièmement, guettez les signaux*. Pour vaincre les surprises, les émotions et les scripts, vous devez identifier les moments où il faut passer à l'action. C'est généralement le plus gros obstacle au changement. Des stimuli connus appellent de vieux réflexes. Si un problème ne stimule pas l'application de vos nouvelles techniques, vous revenez à vos anciennes habitudes sans même vous rendre compte que vous avez loupé l'occasion d'innover.

Maîtrisez le contenu

Ce livre contient trop d'éléments pour essayer de tous les assimiler d'une seule traite, et une lecture rapide a peu de chances d'entraîner un changement de comportement. Vous avez peut-être le sentiment d'avoir assimilé le contenu, mais il s'agit d'un survol insuffisant pour vous propulser sur la voie du changement.

Voici quelques mesures à prendre pour vous aider à maîtriser le contenu de cet ouvrage.

Faites quelque chose. Il y a quelques années, Dale Carnegie conseillait de lire son livre *Comment se faire des amis* un chapitre à la fois. Une fois la lecture d'un chapitre achevée, il vous suggérait d'appliquer ce que vous aviez appris. Nous sommes d'accord avec cette stratégie. Choisissez un chapitre que vous trouvez pertinent par rapport à votre profil (par exemple, en fonction de vos scores au test du comportement en situation de stress ; choisissez le chapitre correspondant à votre moins bon score) puis relisez-le. Cette fois-ci, appliquez ce que vous avez appris dans un délai de trois à cinq jours. Sautez sur la moindre occasion d'appliquer les techniques enseignées. Ensuite, passez à un autre chapitre et répétez le processus.

Discutez des concepts. Quand vous apprenez quelque chose, votre connaissance en est encore au stade « préverbal ». Vous êtes peut-être capable de reconnaître les concepts en question si vous les voyez mais n'êtes pas en mesure d'en parler facilement. Vous ne les avez pas suffisamment abordés dans une conversation pour les intégrer à votre vocabulaire de tous les jours. Vous n'avez pas transformé les mots en expressions et les expressions en scripts. Pour cultiver et bonifier vos connaissances, lisez un chapitre puis parlez-en avec un ami ou un proche. Discutez du contenu jusqu'à ce que les concepts vous viennent naturellement.

Enseignez le contenu. Pour réellement maîtriser un concept, enseignez-le à quelqu'un jusqu'à ce que ce dernier le comprenne suffisamment pour le transmettre à son tour à une tierce personne.

Maîtrisez les techniques

Dans le microcosme du développement personnel, une histoire court sur un prisonnier de la guerre du Vietnam qui, pendant sa détention, jouait au golf dans sa tête pour ne pas devenir fou. Il visualisait chacun de ses coups sur les 18 trous de son parcours préféré. Une fois libéré, il a enfin pu remettre les pieds sur son golf et il a très rapidement réalisé son meilleur score, 1 sous le par. Quand ses amis ont assisté, éberlués, à l'éclosion de ce nouveau talent, il dit : « Pourquoi mon score sous le par devrait-il être surprenant ? Pendant que j'étais prisonnier, je n'ai jamais scoré au-dessus du par. »

Cette histoire sert régulièrement à expliquer le pouvoir de la préparation mentale. Pour les gourous, le mental, c'est tout. Si nous convenons du rôle essentiel de la *pensée* dans le processus, nous aimerions insister sur l'importance encore plus grande de l'*action*. Les preuves recueillies laissent penser que la préparation mentale peut influer sur l'exécution, mais il ne suffit pas de penser. Pour réellement améliorer vos capacités, vous devez vous entraîner. Faites face aux problèmes et essayez.

Répétez avec un ami. Commencez par répéter avec un ami ou collègue. Demandez-lui de vous donner la réplique. Expliquez-lui que vous souhaiteriez travailler les techniques que vous êtes en train d'apprendre. Décrivez brièvement la première technique ainsi qu'un problème que vous rencontrez actuellement. (Ne citez pas de noms et n'enfreignez pas les

règles de confidentialité.) Ensuite, demandez à votre ami de jouer le rôle de l'autre personne et reproduisez une conversation cruciale.

Demandez à votre partenaire de vous donner franchement son avis sous peine de partir sur une fausse piste. N'oubliez pas que l'entraînement ne mène pas à la perfection. C'est l'entraînement *parfait* qui vous y conduit. Insistez bien pour que votre partenaire mette la barre haut. Vérifiez la constance de votre progression.

Entraînez-vous sans attendre. Vous allez tenir des conversations cruciales à la maison et au travail, sinon vous n'auriez pas acheté ce livre. Exercez-vous donc à appliquer les techniques que vous avez lues, apprises et répétées. Si vous avez des enfants, vous aurez l'occasion de mettre en pratique ces principes presque tous les jours.

Démarrez immédiatement. Si vous attendez d'avoir atteint la perfection avant de vous lancer pour de vrai, vous risquez d'attendre longtemps. Commencez modestement en choisissant une conversation moyennement risquée. Il est suffisamment difficile d'expérimenter une technique nouvelle pour ne pas l'appliquer à un énorme problème.

Exercez-vous dans le cadre d'une formation. Pour ceux qui souhaitent disposer d'un soutien plus important et d'un cadre plus propice à l'entraînement qu'un simple livre ou autre support statique, vous pouvez participer à l'un de nos séminaires. Appelez-nous afin de réserver une séance sur un site proche de chez vous ou d'organiser une formation dans les locaux de votre entreprise.

Notre bibliothèque d'outils de formation est dotée de divers outils pédagogiques qui vont des ateliers animés par un formateur aux stages intensifs hors site.

Renforcez votre motivation

Nous avons tous des idées sur la façon de motiver les autres, mais comment procéder avec nous-mêmes ? Vous êtes peut-être actuellement investi à 100 % dans votre mission d'amélioration de votre manière d'aborder les conversations cruciales, mais que faire lorsque vous êtes face à un collègue en colère et que votre investissement chute pour atteindre, disons, les 10 % ?

À vrai dire, nous devons souvent prendre des mesures pour garantir que la plupart de nos vœux légitimes (formulés par temps calme, moment propice pour considérer l'avenir avec objectivité) survivent à des circonstances agitées et moins tournées vers l'avenir.

Prévoyez des incitations à l'effort. Commencez par l'évidence. Pensez aux incitations. Par exemple, les gens qui suivent des cours de développement personnel sont souvent incités à avoir le nerf de la guerre à l'esprit : l'argent. À chaque fois qu'ils exécutent une tâche avec succès, on leur rembourse une partie de leurs frais de formation. En revanche, s'ils n'y parviennent pas, c'est à eux de mettre la main à la poche. Les incitations permettent d'améliorer de manière spectaculaire les résultats.

Ainsi, chaque fois que vous gérez adroitement une conversation cruciale, fêtez votre victoire. Offrez-vous un petit plaisir et ne vous fixez pas la perfection comme objectif. Fêtez vos progrès. Si vous aviez l'habitude de vous disputer avec virulence chaque fois que vous souleviez un problème donné, alors que désormais, la tension n'est même plus palpable, appréciez votre victoire. Les individus qui s'améliorent sont plus souvent ceux qui apprécient d'être guidés que ceux qui recherchent la perfection à tout prix.

Prévoyez des mesures dissuasives. Prenez ce qui s'est passé à Stanford il y a quelques années. On a demandé à des personnes qui essayaient de perdre du poids de libeller un chèque à l'ordre d'un organisme qu'elles n'aimaient pas. Ces chèques étaient ensuite mis de côté et envoyés uniquement si les personnes en question ne remplissaient pas leur objectif, auquel cas l'association américaine pour la prolifération du nucléaire, ou un autre organisme aussi méprisable pour ces personnes, recevrait 500 dollars. Comme prévu, il s'est avéré que les résultats étaient meilleurs en présence de mesures dissuasives[10].

Exprimez-vous publiquement. Dites aux autres que vous essayez de tenir couramment des conversations cruciales. Expliquez ce que vous faites et pourquoi. Il y a plus d'un demi-siècle, le Dr Kurt Lewin, père de la psychologie sociale, a appris que lorsque des sujets s'engageaient publiquement à faire quelque chose, ils étaient plus susceptibles de tenir bon que s'ils gardaient leurs vœux pour eux-mêmes[11]. Expliquez aux autres vos objectifs. Faites en sorte que la pression sociale joue en votre faveur.

Parlez à votre chef. Si vous souhaitez passer à la vitesse supérieure, asseyez-vous autour d'une table avec votre chef puis expliquez-lui vos objectifs. Demandez-lui qu'il vous soutienne. Pour donner une touche de réalisme à votre objectif, intégrez votre plan à votre contrôle des performances. En tant que personnel d'encadrement, on vous demande presque toujours de choisir un domaine accessoire figurant sur vos formulaires de contrôle des performances pour vous exercer. Sélectionnez le dialogue. Vous pouvez tout aussi bien lier vos objectifs d'amélioration à un système officiel de récompenses. Alignez vos objectifs personnels, familiaux et professionnels sur un seul objectif : améliorer votre habileté en matière de dialogue.

Souvenez-vous des coûts et concentrez-vous sur la récompense. Les travaux de recherche les plus prédictifs jamais menés dans le domaine des sciences sociales ont peut-être été ceux sur les enfants en bas âge et les chamallows. Un enfant prenait place dans une pièce, puis on lui disait qu'il pouvait avoir un chamallow immédiatement ou deux s'il voulait bien attendre que l'adulte revienne dans la pièce dans quelques minutes. L'adulte plaçait alors un chamallow devant l'enfant puis sortait de la pièce. Certains enfants ont différé le plaisir de la récompense tandis que d'autres ont mangé immédiatement le chamallow. Des chercheurs ont continué à étudier ces enfants au long de leur vie.

Lors des décennies qui ont suivi, les enfants qui avaient retardé le plaisir de la récompense ont bien mieux réussi dans la vie que ceux qui avaient pris immédiatement le chamallow. Leur mariage était plus solide, ils gagnaient plus d'argent et étaient en meilleure santé[12]. Cette volonté de se passer d'une chose maintenant pour obtenir plus dans le futur se révèle un outil universel du succès.

Comment les enfants capables de différer le plaisir ont-ils pu surmonter leurs souhaits à court terme ? Tout d'abord, ils ont détourné le regard de ce délicieux chamallow placé devant eux. Pourquoi se torturer l'esprit par la vision d'une chose qu'ils ne pouvaient avoir ? Ensuite, ils se sont dit que s'ils attendaient, ils en auraient deux et non un. Rien de plus simple !

Quand vous abordez une conversation cruciale et vous demandez si cela vaut vraiment la peine d'innover avec une technique que vous n'avez pas encore testée, commencez d'abord par vous rappeler les raisons pour

lesquelles vous essayez cette nouvelle technique. Concentrez-vous sur l'amélioration des résultats. Pensez à ce qui arrive quand vous reprenez vos vieilles recettes.

Pensez à ces « trucs ». Comment des *trucs* peuvent vous aider à renforcer votre motivation ? Ce concept n'est pas évident à saisir. Un exemple vous aidera peut-être. Vous essayez en vain de perdre du poids. Il s'avère que votre volonté de fer du petit matin s'amenuise considérablement à midi lorsque votre estomac commence à gargouiller et que les odeurs qui flottent dans le restaurant où vous prenez vos repas le midi viennent vous narguer. Quels sont les *trucs* qui peuvent vous aider à garder le cap ?

Le matin, lorsque votre volonté est inébranlable, préparez-vous un déjeuner sain et responsable. Ne prenez pas d'argent. Ainsi, vous aurez du mal à céder à vos envies de goûter dans l'après-midi. En structurant vos cycles de maîtrise de soi, vous renforcez le pouvoir de votre motivation tout en affaiblissant la portée et l'intensité de vos moments de faiblesse.

Programmez des conversations cruciales quand vous vous sentez en confiance. Pensez à vous entraîner au préalable. Prenez des notes. Organisez votre bureau comme vous le souhaitez. Armé d'un calendrier pertinent et d'un soutien matériel, vous serez bien plus à même d'aborder les problèmes délicats avec efficacité.

Créez des signaux

Pour penser à utiliser vos nouvelles techniques, créez des signaux utiles.

Faites des marques. Les gens qui suivent des cours pour diminuer leur stress apprennent à marquer des objets étroitement liés à leurs sources de tension. Les personnes qui paniquent au volant mettent un petit cercle rouge sur leur volant. Celles qui sont constamment pressées en mettent un sur leur montre.

Pour les conversations cruciales auxquelles vous faites face, vous souhaiterez peut-être utiliser également des signes visuels. Mettez-en un sur l'écran de l'ordinateur qui crache des résultats qui vous rendent dingue. Créez un signe sur votre exemplaire de l'ordre du jour de la réunion qui crée généralement des problèmes délicats.

Réservez-vous un créneau. Le meilleur moyen de vous souvenir d'utiliser vos nouvelles techniques est peut-être de vous réserver chaque jour un

créneau pour vous promener en quête à la fois des succès et des problèmes. Quand vous voyez un succès, fêtez-le ! Quand vous rencontrez un problème, mettez en œuvre vos meilleurs outils de dialogue.

Observez les réactions. Si vous gérez mal des conversations cruciales, les résultats vont s'afficher juste devant vous. Si vous voyez que vous vous écartez du bon cap, faites machine arrière et recommencez. Utilisez des signaux de la vie de tous les jours (par exemple, les mâchoires serrées de votre interlocuteur, son silence, etc.) pour vous rappeler qu'il est peut-être temps d'essayer une nouvelle tactique. Si nécessaire, présentez vos excuses. Revenez à un point antérieur de la discussion puis suivez le processus.

Une assistance technologique

Nous avons essayé d'inclure dans ce livre tout ce qu'il faut pour tenir des conversations cruciales. Notre objectif était de vous fournir un outil complet permettant à lui seul d'opérer un changement dans votre vie. Néanmoins, quand il s'agit d'améliorer les interactions sociales, la technologie a également beaucoup à offrir. Les outils audio, vidéo et autres éléments numériques peuvent faciliter et bonifier votre apprentissage.

Nous vous invitons à consulter une autre ressource : notre site Web. Vous y trouverez tout un éventail d'outils en anglais pour vous aider à transformer notre discours écrit en actions que vous mènerez au quotidien.

Les outils conceptuels

Observez. Pour vous donner un aperçu pratique des techniques que nous enseignons, nous avons mis des exemples en vidéo sur notre site Web (www.crucialconversations.com, en anglais). Vous y trouverez également des clips concernant certaines techniques.

Écoutez. Nombreuses sont les personnes à aimer écouter des cassettes ou CD sur leur trajet travail/domicile. Nous avons enregistré un cours audio qui reprend non seulement chacun des chapitres du livre mais offre également des cas pratiques audio de ces techniques. Passez de l'abstrait au concret en écoutant le résultat de la transformation des théories en mots et des mots en scripts exploitables.

Les outils comportementaux

Si vous souhaitez vous entraîner à appliquer certaines techniques avec l'aide d'un outil permettant de réaliser des jeux de rôle, allez sur notre site Web, dans la section *Free Book Resources*. Imprimez les jeux de rôle puis entraînez-vous avec un partenaire jusqu'à ce que vous maîtrisiez la technique.

Les outils pratiques

Allez sur www.crucialconversations.com pour vous inscrire et profitez régulièrement de conseils, rappels et autres ressources qui vous permettront de guetter en permanence les occasions d'exploiter les techniques destinées à bien gérer les conversations cruciales.

Le souci du partage

Nous sommes à jamais redevables de ces gens merveilleux qui nous ont permis de nous retrousser les manches, de travailler à leurs côtés et d'étudier leurs meilleures pratiques. Nous exprimons notre vive reconnaissance à ces personnes qui ont bien voulu que nous les observions en pleine conversation cruciale. Il est déjà suffisamment difficile de s'y retrouver parmi les faits, histoires et sentiments dans son intimité, alors vous imaginez ce que cela peut donner lorsque vous êtes exposé à l'œil scrutateur de tierces personnes.

Nous espérons qu'en vous révélant ces théories, techniques et modèles appris auprès de ces chers amis et collègues, nous vous aiderons à vous sentir plus à l'aise à l'heure d'aborder vos conversations cruciales. Vous serez capable d'alimenter le réservoir de significations partagées, de prendre de meilleures décisions et de travailler d'une façon qui favorise à la fois l'obtention de résultats et l'amélioration de vos relations.

Nous vous encourageons donc à choisir une relation. Sélectionnez une conversation, informez autrui que vous essayez de mieux vous y prendre puis mettez le paquet. Quand vous vous trompez, admettez-le. Ne visez pas la perfection mais ayez pour objectif de vous améliorer. Quand vous réussissez, fêtez ça ! Nous espérons que vous prendrez plaisir à vivre vos progrès et à voir vos relations s'améliorer. Enfin, quand l'occasion se présente, aidez les autres (amis, proches et collègues) à en faire de même, à apprendre à maîtriser leurs propres discussions à fort enjeu. Contribuez à

renforcer les entreprises, à solidifier les familles, à apaiser les communautés en procédant par une personne et une conversation cruciale à la fois.

Notes de bas de page

1 Traduction de Roger Asselineau.

2 Hermann Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 195.

3 Clifford Notarius et Howard Markman, *We Can Work It Out: Making Sense of Marital Conflict* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1993), 20-22, 37-38.

4 Allen Back et al., *Survey of State Prison Inmates*, 1991 (Washington, DC: U.S. Department of Justice, 1993), 3-5, 6, 11, 13, 16.

5 Émission de télévision lancée en 1991 sur la chaîne américaine NBC (et en France sur AB1) au cours de laquelle des individus viennent en public tenter de résoudre leurs problèmes. En France, le clone de cette émission s'intitule « Ça va se savoir ! », diffusée sur RTL9.

6 Dean Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy* (New York: HarperCollins Publishers, 1998), 63.

7 Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy*, 54-56.

8 Olivia Baker, *4 Studies Aim to Reduce, Resolve Medical Mistakes, USA Today*, 8 décembre 1999.

9 The Arbinger Institute, *Leadership and Self-deception: Getting out of the Box* (San Francisco: Berrett-Koehler, juin 2000), 72-74.

10 Sydnor B. Penick, R. Filion, S. Ross Fox, Albert Stunkard, "Behavior Modification in the Treatment of Obesity", *Psychosomatic Medicine* 33 (1971): 49-55.

11 Elliot Aronson, *The Social Animal* (New York: W.H. Freeman & Co., 1984), 25.

12 Yuichi Shoda, Walter Mischel et Philip K. Peake, "Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification", *Developmental Psychology 26* (1990): 978-86.

Pour aller plus loin, découvrez les formations primées de VitalSmarts

Formation Conversations cruciales®

Aller au dialogue malgré les enjeux, les émotions, les désaccords.

Formation Confrontations cruciales®

Confronter les problèmes de performance, les engagements non respectés et régler les problèmes.

Formation Influencer™

Changer de façon durable les comportements au sein d’une équipe ou d’une entreprise.

Formation Change Anything™

Changer une mauvaise habitude pour réussir son parcours professionnel ou sa vie privée.

Pour plus d’informations sur les formations disponibles dans plus de 30 pays, appelez le 1-801-765-9600 ou rendez-vous sur

À propos de VitalSmarts

Novatrice dans le domaine de la formation des entreprises et des performances organisationnelles, VitalSmarts aide des équipes et des sociétés à remplir leurs objectifs les plus importants. Ses produits de formation maintes fois primés reposant sur plus de trente ans de recherches permanentes ont permis à VitalSmarts d'aider plus de trois cents entreprises figurant au classement Fortune 500. Ces sociétés ont ainsi obtenu des résultats importants grâce à une méthode éprouvée favorisant des changements de comportement mesurables, rapides et durables. VitalSmarts a été classée six fois de suite par le magazine *Inc*. parmi les sociétés américaines ayant la croissance la plus rapide et a formé plus de 750 000 personnes dans le monde.

VitalSmarts propose de multiples produits de formation, parmi lesquels *Crucial Conversations*®, *Crucial Confrontations*™, *Influencer*™ et *Change Anything*™. Chaque séminaire améliore les performances clés des entreprises en se basant sur des techniques et stratégies à forte valeur ajoutée. Les auteurs VitalSmarts ont écrit quatre ouvrages à succès : *Conversations cruciales*, *Confrontations cruciales*, *Influencer* et *Change Anything*. VitalSmarts intervient également dans les domaines suivants : conseils, recherche, développement pour les équipes dirigeantes et conférences.

VitalSmarts est représentée dans plus de 30 pays dont la France, la Suisse, la Belgique, le Canada. Pour connaître les partenaires VitalSmarts et accéder à des informations sur les formations en langue française, nous vous invitons à vous rendre sur

VitalSmarts®
www.vitalsmarts.com/global

À propos des auteurs

Cette équipe d'auteurs maintes fois primée a écrit les quatre ouvrages à succès ***Conversations cruciales*** *: Les outils pour s'exprimer quand les enjeux sont de taille* (2009), ***Confrontations cruciales*** *: Les outils pour remédier aux promesses non tenues, aux attentes insatisfaites et aux mauvais comportements* (2010), ***Influencer****: the power to change anything* (2008) et ***Change Anything****: the new science of personal success* (2011).

Kerry Patterson a signé des programmes de formation à succès et mené des efforts de longue haleine en matière de changement. Il a reçu le prestigieux BYU Marriott School of Management Dyer Award en 2004 pour sa contribution exceptionnelle dans le domaine de l'évolution des mentalités dans l'entreprise. Il a obtenu un doctorat à l'université de Stanford sur le thème des mentalités au sein des entreprises.

Joseph Grenny est un orateur et consultant renommé qui a initié et mis en œuvre des changements majeurs au sein d'entreprises au cours de ces vingt dernières années. C'est également le cofondateur de l'organisme à but non lucratif Unitus, qui lutte contre la pauvreté mondiale en proposant des outils financiers permettant aux bénéficiaires d'être économiquement autonomes.

Ron McMillan est un orateur et consultant très demandé. Il est le cofondateur du Covey Leadership Center où il a exercé les fonctions de vice-président du service de recherche et développement. Il a travaillé avec des leaders allant des chefs d'équipe aux dirigeants d'entreprise sur des thèmes tels que le leadership et le renforcement d'équipe.

Al Switzler est un consultant et orateur reconnu qui a dirigé des formations dans des dizaines d'entreprises du monde entier figurant au classement Fortune 500. Il enseigne au sein de l'Executive Development Center de l'université du Michigan.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library